

ECONOMÍA DE EMPRESAS  
*TEORÍA Y PRÁCTICA*

*MSc. Ariel Gamez Iglesias*

## Introducción

En virtud del constante perfeccionamiento de los planes y programas de estudio de la Educación Técnica y Profesional en la especialidad Contabilidad, así como en la Educación Superior Pedagógica en la especialidad Economía, y con el objetivo de elevar cada vez más el nivel científico-técnico de los egresados de estos subsistemas de Educación, se ha elaborado el presente libro: *Economía de empresas. Teoría y práctica*, con vistas a facilitar el estudio de esta importante asignatura.

La empresa constituye el eslabón primario, y por tanto la base del complejo sistema de relaciones económicas de la economía nacional. En ella tiene lugar la unión de la fuerza de trabajo y los medios de producción. Está compuesta por un conjunto de factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades, y ordenados según determinada estructura organizativa. Su combinación se efectúa sobre la base de los planes que responden a los objetivos trazados. Para llevar a cabo dicho plan, será necesario desarrollar funciones de carácter financiero, comercial, productivo, etcétera.

Las temáticas tratadas en este libro contienen aquellos elementos que brindan las bases teórico-prácticas de la asignatura, partiendo de los núcleos conceptuales de la misma. También se incluyen los elementos más significativos en cuanto a la gestión que se realiza dentro de cada subsistema, en virtud de lograr el abordaje teórico-práctico de cada uno de ellos.

En el capítulo 1 se aborda lo correspondiente a la actividad empresarial, donde se dan a conocer los fundamentos de la empresa, así como los elementos fundamentales en cuanto a la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

En el capítulo 2 se explican los elementos indispensables acerca de las técnicas de dirección en función de lograr índices de calidad y eficiencia para la toma de decisiones empresariales.

En el capítulo 3 se trata lo correspondiente al *marketing* y el comercio electrónico, haciendo énfasis en su aplicación al modelo económico cubano y la forma en que estos elementos interactúan con nuestras empresas.

En el capítulo 4 se aborda el subsistema de recursos humanos, donde se explican sus diferentes elementos organizacionales, así como el cálculo de los indicadores fundamentales de esta actividad.

En el capítulo 5 se trata todo lo relativo al subsistema de abastecimiento o logística empresarial.

En el capítulo 6 se aborda de manera general lo referente al control interno ya que este constituye una herramienta de dirección fundamental para lograr la eficiencia de la empresa.

En cada capítulo se incluyen problemas como fuente de ejercitación, ordenamiento y comprobación de los conocimientos adquiridos durante su estudio. Además, se ha tratado, en lo posible, de generalizar los conceptos y procedimientos teóricos y prácticos, adaptándolos a este nivel de educación; sin embargo, se ha tenido en cuenta la necesidad de elevar al máximo los conocimientos de los egresados de estos niveles.

### La actividad económica empresarial\*

#### 1.1 La empresa como realidad económica

Al ser la empresa el objeto material de investigación de la actividad empresarial, el contenido de este primer capítulo es tema obligado para un estudio lógico de nuestra materia. El enfoque conceptual que ofrecemos no podía quedar huérfano de un análisis evolutivo de la realidad que configura la empresa, como explicación histórica de las coordenadas que en el tiempo y el espacio han diseñado nuestro objeto (es decir, la empresa) tal y como hoy se muestra.

Podemos, de otra parte, considerar que la empresa se asemeja en su evolución a los seres vivos: nace, crece y muere o se transforma, teniendo que cumplir con los mismos requisitos y exigencias de aquellos dentro de su ecosistema o medio ambiente en el que se desenvuelve. Esta actuación de la empresa se realiza en el seno de un conjunto económico en el que se interrelaciona y comunica con las acciones de otras unidades económicas; el nexo que define esta interdependencia viene configurado por el citado medio ambiente o mundo exterior, es decir, el sistema social o marco institucional donde la entidad adquiere sus medios para realizar actividades que cumplan con sus objetivos. Este ambiente es yuxtaposición de diferentes “estructuras de encuadre”: marco sociocultural, marco económico y marco político-legal. Sin su conocimiento, el concepto de la empresa como realidad económica quedaría vacío de contenido.

La empresa, en opinión unánime de los tratadistas, nace con el mercado y, precisamente por ello, se desarrolla de la mano del capitalismo. No ha de resultar extraño, por tanto, que durante bastante tiempo los estudios económicos sobre la empresa no hayan sido otra cosa que un paso más en el estudio de los mercados, ya que era en ellos donde encontraban su origen y su fuerza motivadora. La preocupación con la empresa en sí, esto es, considerada como principal objeto o motivo de investigación, queda pospuesta hasta épocas más cercanas a nuestros días.

Los estudios clásicos, conocidos bajo el nombre de Teoría de la empresa (*Theory of the firm*), plantean un modelo perfecto y utópico de comportamiento económico, en el

---

\* Para la realización del presente capítulo se ha utilizado, de forma general, el libro: *Economía de empresas. Análisis de las decisiones empresariales*, de E. Bueno Campos.

que la empresa es un mecanismo más del mismo, sin entrar en una explicación profunda y lógica de la estructura y la conducta de la misma, de por sí mucho más compleja de lo que previó la citada teoría, y máxime en el momento actual.

## 1.2 La empresa como realidad: orientaciones conceptuales

La empresa, al ser una realidad socioeconómica, es estudiada por varias ramas del conocimiento (economía, derecho, sociología, etc.), pudiendo diferenciar su conceptualización según el marco de referencia. El avance producido en los conocimientos de la empresa no ha sido ajeno a los ocasionados en las distintas materias que realizan dicha realidad ni a la influencia mutua entre ellas. De ahí la necesidad, para lograr un progreso eficaz del conocimiento científico en torno a la empresa, de un enfoque interdisciplinario para su estudio. Este enfoque puede ser efectuado a la luz de la denominada Teoría General de Sistema.

Si aceptamos que un sistema es “un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivo, en base a determinadas funciones características y cuyo logro se puede conocer a través del análisis de la sucesión de estados en que se puede estudiar el sistema”,<sup>1</sup> resulta relativamente fácil concebir la empresa como un sistema.

Efectivamente, la empresa está compuesta por “un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructuras organizativas. Dicha combinación se efectúa en base a ciertos planes a corto, medio y largo plazos, con el ánimo de alcanzar determinados objetivos que vendrán a definir la conducta empresarial. Para llevar a cabo dicho plan será necesario desarrollar funciones específicas y concretas de carácter financiero, comercial, productivo, etc., que generan determinadas situaciones o estados según el comportamiento del sistema”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> E. Bueno Campos: “El grupo de sociedades como unidad económica”, *Revista de Derecho Financiero y Hacienda Pública*, vol. XXV, no. 118, julio-agosto 1975, p. 721, citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 22.

<sup>2</sup> Ídem.

En economía se estudia el problema de la asignación de recursos. En el párrafo anterior subyace claramente el problema de la asignación a que se enfrenta la empresa; es decir, la empresa bajo una perspectiva económica combina distintos factores, en unas cantidades determinadas para la producción de bienes y servicios, con el ánimo de alcanzar objetivos definidos. En este orden de ideas, a la empresa se le viene calificando como la unidad económica de producción básica.

Así, los sistemas de economía occidental o capitalistas y los modelos menos centralizados de las economías socialistas apoyan fundamentalmente su actividad económica en la figura de la empresa, siendo esta la fuerza directiva, el motor que los anima, quien elabora gran parte de las líneas maestras de los fenómenos de producción y distribución.

Ahora bien, ante esta realidad circundante, es lógico preguntarse: ¿cuál es la verdadera causa de su aparición? Se intentará mostrar someramente las bases para su respuesta, siendo estas las que ofrecen los dos criterios que a continuación comentaremos, los cuales han inspirado la filosofía capitalista tradicional.

El primero se sustenta en el razonamiento siguiente: “el mecanismo del mercado, su conocimiento en cuanto a funcionamiento, relaciones cantidad-precios, etc., presenta un conjunto de dificultades al individuo que intenta comprenderlo y aprehender sus características, en suma, le ocasiona una serie de costos sociales y económicos”.<sup>3</sup> Para aminorar tales efectos es necesaria la creación de una entidad organizada (empresa), al frente de la que figurará una “cabeza” (empresario) que dirigirá su actividad mediante la mejor disposición de sus recursos hacia determinados fines; esto es, ahorrando esos costos de mercado.

De esta forma, la empresa ofrecerá un servicio de acercamiento al individuo, por el que pedirá una remuneración. Es típico el ejemplo del individuo-ahorrador y potencial inversionista que acude a las empresas especializadas a este respecto, ya que la orientación y seguridad de una renta, aunque pequeña, le puede compensar el riesgo que implicaría actuar por su cuenta.

---

<sup>3</sup> R. H. Coase: “La naturaleza de la empresa”, en G. J. Stigler y K. E. Bouding: *Ensayos sobre teoría de los precios*, pp. 303-321, citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 23.

Según esta tesis, la empresa es el “sistema de relaciones u organización que surge cuando la dirección de los recursos depende de un empresario;<sup>4</sup> entidad que tiene presencia ante la existencia de unos costos de mercado.

El otro criterio considera que es la incertidumbre la característica fundamental para defender la idea del origen de la empresa.<sup>5</sup> El empresario se arriesga contratando los factores de una renta (precio) fija, para verse retribuido al final del proceso económico con la renta residual o beneficio que persigue. La incertidumbre motiva una selección y una especialización de funciones; el resultado de este fenómeno de especialización es la aparición de la empresa. Bajo esta estructura económica, una clase social especial: los hombres de negocio, dirigen la actividad económica con las características de responsabilidad y control del proceso, y bajo el signo de la existencia de riesgo y la obtención de beneficio a ambos lados de la incertidumbre.

### 1.3 Los elementos de la empresa

De lo anteriormente expuesto, puede fácilmente deducirse que la problemática de la empresa es compleja y supera lo estrictamente económico. La parcela de estudio que corresponde a la ciencia económica de la empresa se centrará en el análisis de la realidad económico-social que representa la misma, partiendo de la investigación que la define como unidad autónoma de producción y como conjunto ordenado de factores.

En este momento se expondrán brevemente los elementos que caracterizan a la empresa a la hora de desarrollar sus actividades, con el ánimo de que ello quede suficientemente complementado con lo que se expondrá en los contenidos que restan a esta primera parte, y así poder abordar adecuadamente el estudio de la estructura y funcionamiento de la empresa, lo que se inspira en la clásica formulación de la definición de empresa como célula o unidad de producción dentro del sistema económico.

---

<sup>4</sup> E. Bueno Campos: *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 23. Como luego veremos, el concepto de empresario no ha de identificarse como única persona física.

<sup>5</sup> F. H. Knight: *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, pp. 236-259. Esta posición respecto al hombre de negocios “cabeza” de la “empresa de negocios” nace con el advenimiento del capitalismo industrial, a partir de la importancia e histórica Teoría de la empresa de negocios, de T. H. Veblen, que fue publicada por primera vez en 1904, en la que el autor declara que “el objetivo de los negocios es el beneficio pecuniario; su método consiste esencialmente en la compra y la venta. Su objetivo y su resultado son la acumulación de la riqueza” (p. 22). Citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 23.

En definitiva, la empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar el conjunto de sus actividades, ha de disponer de unos medios o factores, elementos que, en principio, podemos considerar bajo los dos grandes grupos; *las personas o factores activos* y *los bienes económicos o factores pasivos*. Los segundos, al decir, de Blondé, son denominados restrictivos, por ser factores por sí mismos limitados; por tanto, son condición para otros factores. Mientras que los primeros escapan a este razonamiento, forman la dinámica de la empresa, que actuará sobre aquellos para intentar alargar sus límites y mejorar sus resultados; acción que habrá de desarrollarse en un marco específico, unas estructuras peculiares que les den sentido y operatividad técnico-económica.<sup>6</sup> Para ello, se precisa de una organización, de unos elementos psicofísicos preestablecidos e impuestos por quien posee la facultad de dirigir: el empresario.

Bajo una óptica general, la clasificación de los elementos constituyentes de la estructura de la empresa sería la siguiente:

- El grupo humano o las personas
- Los bienes económicos
- La organización

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios
- Los administradores o directivos
- Los trabajadores o empleados

Evidentemente, entre los dos primeros grupos, y básicamente en el segundo, surge la figura del empresario, tal y como hoy se le concibe, cuestión que será abordada seguidamente.

---

<sup>6</sup> D. Blondé: La gestión programada, pp. 15-16, citado por E. Bueno Campos en Economía de la empresa. Análisis de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 30.



Los bienes económicos se suelen clasificar en inversiones o duraderos y corrientes o no duraderos, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación, ya que si los mismos no se consumen o transforman en el mismo, estaremos ante el primer caso.

La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario, por lo que a veces se asume por dicho grupo humano a la hora de clasificar los elementos de la empresa.

#### 1.4 Los orígenes de la empresa

##### 1.4.1 El nacimiento de un espíritu empresarial

No se hará mención detallada de la situación de la empresa en la Antigüedad, primero, por la escasa información disponible, y segundo, por su reducida importancia económica, partiendo básicamente del sistema feudal del Medioevo, época en la que surgen las primeras bases del espíritu capitalista, forjador de la “empresa moderna”.

En la Antigüedad se detecta una empresa de tipo individual y artesanal, con fines no muy definidos y concepciones de organización algo primarias. Existen unidades económicas que producen para satisfacer las necesidades mínimas de los individuos o de los grupos humanos; unidades basadas en la propia organización social del señor de la tribu, de la familia o de cualquier otra institución social. En consecuencia, se pueden resumir las características de la empresa y de su actividad económica para la época citada, como sigue:

- a) Unidades con organización simple o muy escasa, basadas en estructuras paternalistas y jerarquizadas, propias de las instituciones sociales dominantes.
- b) Localización de las explotaciones de estas unidades según los lugares de obtención de la materia prima (factorías agrícolas, mineras, metalúrgicas, etcétera).
- c) Utilización de la mano de obra en régimen de la esclavitud o de dependencia casi total respecto al *señor* (terratenientes, noble o clérigo).
- d) Desarrollo comercial de la empresa mediante las colonias, cuyas factoría o unidades técnico-comerciales son controladas por la metrópoli.

e) Convivencia de dos tipos de empresas, una de carácter privado o de propiedad del señor o del comerciante, y otra del carácter público o de propiedad de la Corona o del Estado de la época, cuyo objetivo es realizar actividades de construcción, obras públicas, transporte, etcétera.

Estas características son propias del llamado modo de producción “antiguo”, estudiado por Marx,<sup>7</sup> y encuentran su forma “más pura y acabada”.

#### 1.4.2 Catolicismo *versus* protestantismo ante la evolución del capitalismo

En el nacimiento de la sociedad comanditaria, ocupó un papel de importancia la Iglesia Católica. Ha existido cierta disputa entre sociólogos e historiadores de la economía en torno a la influencia positiva o negativa de la religión, tanto la católica, como la protestante. La racionalización de la vida, como propugnaba la moral tomista, crea, a nuestro entender, y de acuerdo con Sombart y sus seguidores, las bases para el hombre capitalista o para el *homo economicus* clásico; una moral basada en el principio de economicidad, de no ociosidad, de moderación y no lujuria forma en gran manera el espíritu burgués. El afán de lucro habrá de moverse dentro de ciertos límites, declara la doctrina escolástica, sin que se deban presionar los preceptos de la moral a la hora de elegir los medios para llegar a los fines propuestos.

Los escolásticos distinguieron, como ya se ha expuesto, entre el préstamo sencillo y la inversión de capital. No se admitía el interés o beneficio en aquel, pero sí se le consideraba lícito en esta; por tanto, el capitalista debe participar directamente en los resultados de la empresa. De esta forma, la Iglesia Católica consideró y sentenció que el préstamo a interés era un acto de usura. Ante la consulta de los mercaderes españoles de Amberes en 1932, se vuelve a reafirmar la sentencia de la Facultad de Teología de París, que ya emitiera en 1515, en ocasión del Consejo de Letrán y en el sentido antes expuesto; en cambio, la Iglesia Católica, al autorizar la inversión de capital, impulso el desarrollo de la sociedad comanditaria, permitiendo la entrega de capitales a cambio de rentas perpetuas.

---

<sup>7</sup> Sobre los trabajos K. Marx respecto a la evolución de las sociedades precapitalistas, puede verse una clara síntesis en M. Godeblie: *Esquemas de evolución de las sociedades*, M. Castellote, Madrid, 1974. Citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 36.

Otros estudios capitaneados por Max Weber y algunos historiadores seguidores de las tesis de Marx, opinan que fue la moral calvino-puritana la gran impulsora del capitalismo en contra de la moral tomista. Si analizamos la ética puritana,<sup>8</sup> observaremos que se dan factores tanto a favor, como en contra. De un lado, la ética puritana basada en el ideal de pobreza ha de ser contraria al afán de lucro; un ejemplo claro que lo demuestra es el de Escocia, en donde está muy arraigada esta moral. De otro lado, coincide con la moral tomista por exigir la racionalización y la moderación de la vida. Además, surge un espíritu de ahorro, contrario a la magnificencia tomista, que solo ofrece la posibilidad a largo plazo de la acumulación de riquezas y, por tanto, la posibilidad de convertirse en empresario capitalista. A pesar de esta discusión sobre si el protestantismo influye más en el capitalismo, se presentan razones que hasta invierten el sentido de la relación de influencia.<sup>9</sup> Ahora bien, qué duda cabe de que los calvinistas-puritanos, menos estrictos que los luteranos, basando su religión en la fe y no en la salvación por las obras, sino en su conciencia, permitieron que los comerciantes y que los hombres de negocio se acomodaran a esta doctrina que exigía menos condicionantes externos o frente a la sociedad. Pero ello sigue sin justificar plenamente que fuera la base del espíritu capitalista, si bien pudo favorecer el ya existente. A esta crítica, en contra de la influencia protestante, hay que añadir la tesis de Keynes de que es el beneficio y no el ahorro el estímulo para la empresa y, por tanto, para la producción, concepción que ha servido para que algunos historiadores critiquen las conclusiones de Weber.

Abundando en estas ideas, se puede decir que Lutero, por ejemplo, fue enemigo del capitalismo, si bien Calvino y Zwinglio, en cierto modo, fueron protectores del mismo. calvinistas-puritanos llegaron a ser, o ya lo eran, activos capitalistas, como el caso de los banqueros Fugger, Welter y Hochstetter. Pero el que existieran estos ejemplos no quiere decir que fuera la norma general de la moral protestante y puritana. En resumen, Sombart demuestra su postura y declara que esta moral no es la responsable del espíritu capitalista, porque:

---

<sup>8</sup> Sobre la ética puritana pueden consultarse A. H. Smyth: *Franklin's writings* (Obras completas de Benjamín Franklin), 10 tt., 1907-1910, obras citadas por E. Bueno Campos *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 40.

<sup>9</sup> Este es el caso de H. M. Robertson, en *Aspects of the rise of economic individualism*. Además, son de gran interés las relaciones entre el protestantismo y el capitalismo, de reciprocidad, como formula el historiador marxista C. Hill en su trabajo *El protestantismo y el desarrollo del capitalismo*, pp. 59-72, obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 41.

1. Ya existía el espíritu de empresa y el burgués antes de la Reforma Protestante, como deja demostrado, entre otras, la obra de L. B. Alberti.<sup>10</sup>
2. El afán de lucro es más antiguo que el puritanismo, aparte de que se ha demostrado que este es contrario a aquel; por tanto, no favoreció la idea del enriquecimiento.
3. Es erróneo pensar que desarrollara el espíritu empresarial el hecho de que hubiera puritanos que fueran grandes empresarios capitalistas.
4. Un análisis histórico y social demuestra que en aquellos pueblos en los que arraigó la moral puritana, no se alcanzaron niveles elevados de desarrollo, caso contrario si observamos la influencia del judaísmo, el cual impulsa especialmente el espíritu capitalista.

Lo que sí es indudable es que la conjunción de ambas religiones cristianas favoreció el espíritu capitalista. En un principio, el reconocimiento dentro de la Iglesia Católica encontró con posterioridad una salida salvadora, al poder utilizar el individualismo puritano para justificar su actuación y, en definitiva, ambos aspectos encontraron la simbiosis perfecta. Conviene añadir la influencia de la religión y normas sociales judías, pues se comprueba que en las zonas en que hubo y hay rasgos de vivencia y de actividad semita, encontramos el terreno más propicio; ahora, donde no las hubo, ni las hay, a pesar de cuál sea su religión, no existe desarrollo capitalista. Ejemplo claro lo ofrece Irlanda. Para terminar C. Hill, señala que los puritanos intentaron espiritualizar los procesos económicos, pero que allí donde el capitalismo ya existía, adquirió en lo adelante mayores posibilidades, gracias a las nuevas ideologías reformadas; aunque los hombres no se hicieron capitalistas porque fueran protestantes, ni protestantes porque fuesen capitalistas, era la sociedad la que ya se estaba convirtiendo en capitalista, y el protestantismo facilitó la asimilación de los nuevos valores.<sup>11</sup>

#### 1.4.3 La aparición de las grandes sociedades mercantiles

---

<sup>10</sup> L. B. Alberti: *Libri Della Famiglia*, trabajo citado por Sombart (El burgués), como un exponente de sus teorías, ya que aquel vivió en el siglo xv y demostró muchos de sus antecedentes para configurar el espíritu capitalista. Citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 41.

<sup>11</sup> C. Hill: El protestantismo y el desarrollo del capitalismo, obra citada por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 42.

Anteriormente mencionamos la aparición de un tipo de sociedad mercantil personalista como primer desarrollo de la empresa. Estas sociedades colectivas y comanditarias fueron la base de las nuevas estructuras jurídicas y económicas de las grandes sociedades de comercio.

Las circunstancias que favorecieron al desarrollo alcanzado por estas sociedades personalistas de nuevo cuño pueden sintetizarse como sigue:

- a) Se inicia la expansión del comercio con la apertura de nuevas rutas, lo que requiere la asociación de más de un comerciante, o la organización de una unidad económica de mayor tamaño aunando capital y trabajo (unión de banqueros, comerciantes y navieros).
- b) Se inicia una producción de mercancías para mercados más amplios.
- c) Comienza un incipiente sistema financiero destinado a facilitar los cambios. Aparecen los primeros bancos con caracteres de permanencia y profesionalidad, las letras y pagarés. Se inicia, en definitiva, la economía monetaria.
- d) La aparición de la banca fue, normalmente, una consecuencia de las asociaciones de acreedores del Estado, con origen en los fuertes empréstitos que tomaba el Gobierno de la ciudad, el cual, ante la posibilidad de pagar los intereses, concedía a sus acreedores el derecho de cobrar los impuestos. Las asociaciones de acreedores dieron lugar a la constitución de sociedades bancarias (un ejemplo lo tenemos en la Casa de San Giorgio en Génova). El capital de estas empresas estaba dividido en partes iguales y transmisibles, y se constituyeron ya con responsabilidad limitada por el importe del crédito de cada socio, evitando los riesgos de las personalistas, en las que la responsabilidad del socio frente a terceros alcanzaba a su patrimonio particular. Ello permitió mayor capacidad de acumulación de capital y la aparición de la Banca. (la Casa de San Giorgio se transforma en el Banco de San Giorgio en 1401, y en Milán surge el Banco de San Ambrosio en 1592, que emite ya acciones en 1598).

Las empresas capitalistas del Renacimiento tenían como característica genérica que no conocían la especialización; el mismo empresario era a la vez comerciante, industrial

y banquero. En definitiva, convivían estas categorías de empresas (con forma jurídica de sociedad):

- Sociedad de tipo familiar. Ejemplo: Jacobo Fugger y los hijos de sus hermanos (1473-1525).
- Sociedad comanditaria. Creadas por comerciantes y sus prestamistas, siendo usual que el interés pactado fuera del 5 % sobre el capital aportado.
- Compañías de comercio, con responsabilidad limitada al capital aportado por una asociación de comerciantes o mercaderes que desean ejercer un monopolio. Ejemplos: Comerciantes de Augsburgo (1498) para apoderarse del comercio veneciano del cobre; Comerciantes Aventureros (1579); Comerciantes Moscovitas; Compañía de Oriente; Compañía de Turquía (todas estas, iglesias); etcétera.

Precisamente, el éxito de algunas de estas compañías de navegación y comercio, junto a las nuevas condiciones socioeconómicas, propiciaron el surgimiento de las grandes sociedades del capitalismo comercial preindustrial.

Partiendo del citado primer desarrollo de la empresa, que coincide con la aparición del capitalismo primitivo, comercial o mercantilista, aquella inicia una etapa en la que es sujeto de determinados estudios teóricos y de cierta investigación para realizar sus tareas y para planificar su actividad.<sup>12</sup>

Las condiciones que influyeron en la aparición de las grandes sociedades comerciales del xvi y del xvii, fueron:

- a) La constitución del Estado moderno y el ordenamiento jurídico de la sociedad.
- b) Los descubrimientos geográficos y la entrada en Europa de metales preciosos y nuevos productos de América, además de los de las Indias Orientales.
- c) Los nuevos inventos técnicos y descubrimientos científicos.

---

<sup>12</sup> Aportaciones importantes que aparecen escritas por italianos, franceses y alemanes, especialmente, y al principio muy vinculados a la contabilidad, caso de Italia a través de los Fibonacci, Paciolo, Cotruglio, etc. Pero podemos destacar dos obras importantes, como son las de Giovanni Domenico Peri, con *Il Negociante* (1947) y Jacques Savary, con *Le parfait négociant* (1973). Con esta última se inició la etapa del estudio económico de la empresa. Obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 43.

- d) Los primeros estudios de empresarios y licenciados impulsores del capitalismo mercantilista y separadores de las concepciones de capital privado frente al nacional o público.

Las nuevas empresas capitalistas surgen fundamentalmente de manos de los comerciantes holandeses de finales del siglo xvi. Ellos organizan las formas nuevas, nacidas del espíritu empresarial renacentista, aportando dinero a las tradicionales sociedades familiares para convertirlas en sociedades capitalistas. Con ello, la base personalista se ve sustituida por la del capital social. Es el momento de la creación de las grandes compañías para comerciar con las Indias de uno o de otro lado del hemisferio; empresas de navegación que sirvieron, tanto para las estrategias mercantiles, como para los militares y políticas de los países dominantes respecto a las colonias. Lo normal en todas estas empresas era la existencia de una buena parte de capital propiedad de la Corona. Los ejemplos más importantes los tenemos en la fundación de las siguientes sociedades: Compañía de las Indias Orientales (Holanda, 1602); Compañía Sueca (1615); Compañía Holandesa de las Indias Occidentales (1621) y Compañía Francesa (1664).

Los antecedentes españoles se retrasan sensiblemente en el tiempo respecto a este tipo de empresa. Los países ibéricos no supieron aprovechar o desarrollar las condiciones y las facultades capitalistas de la época, en especial las entradas de oro, de plata y de los nuevos productos que se trajeron de América. Las “riquezas de las Indias”, como dice P. Vilar, entre otros,<sup>13</sup> pasaron por los dedos de España y Portugal para ir a engrosar las arcas europeas del noroeste. Todo ello, justificado por razones complejas y debatidas, como son:

- a) Las ideologías socioreligiosas.
- b) Las ambiciones imperialistas, productoras de economías desorientadas y con un gasto militar excesivo.
- c) Los desniveles escasos entre precios y salarios.

---

<sup>13</sup> P. Vilar: “Problemas sobre la formación del capitalismo”, pp. 41-58, en donde se recogen los trabajos de E. J. Hamilton sobre España en los siglos xiv al xvii y el de R. Cantillón en su ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, pp. 91-93. Obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 44.

- d) Una explotación agrícola que no podía cultivarse, y una manufactura que no podía producir, consecuencias de lo anterior.
- e) Una “mentalidad medieval”.
- f) Las “expulsiones religiosas” (los judíos y moriscos realizaban la mayor parte de las actividades productivas).
- g) La “ociosidad ibérica”.

De otra parte, Cantillón describe el atraso de España en base a:

- El alza de salarios
- Las ganancias momentáneas de riquezas en moneda corriente.
- La pérdida de sus manufacturas y, gradualmente, de su consumo. A todo ello hay que añadir las consecuencias de la gran inflación que sufre el país, propiciada por las ideas imperiales, antes citadas.

### 1.5 Definición de empresa

De lo anteriormente expuesto, puede deducirse que la evolución de la empresa puede ser contemplada como una respuesta de esta a las demandas del medio en que se encuentra inmersa en cada momento histórico. Por ello, la empresa es una realidad socioeconómica que mantiene la dialéctica permanente con su ambiente, interacción que sirve para definirla, aunque esta definición se ve interferida en ocasiones, precisamente por la complejidad de su propia realidad, por otras instituciones y enfoques teóricos. A pesar de todo, es evidente que existen elementos básicos y característicos conceptuales que superan el marco institucional y el medio en que la empresa desarrolla su actividad, el conjunto de los cuales sirve para definir lógicamente y formalmente el objeto de estudio de la misma. También hay que señalar que esta definición puede ser válida para cualquier organización que no se concrete en lo que normalmente entendemos por empresa, siempre que cumpla los requisitos exigidos para aquella, espectando o matizando el ánimo de lucro de su actividad productiva.

#### 1.5.1 Definición de explotación, sociedad mercantil y empresa



En la literatura económica, a la hora de referir nuestra realidad, es muy frecuente encontrar los términos *empresa*, *explotación* y *sociedad mercantil*. Aunque en ocasiones pueden emplearse estos vocablos para denominar a la misma “unidad”, hemos de ser conscientes de que cada uno de ellos hace referencia a una distinta realidad. Esto se debe a que en una unidad económica de producción se superponen los aspectos técnicos con los económicos y jurídicos, lo cual no implica que los límites correspondientes a cada uno de los anteriores términos sean coincidentes. Por ello, vamos a señalar unas notas diferenciadoras que nos permitan una adecuada utilización ellos, además de definir los modelos y estructuras de empresa.

El término *explotación* se viene aceptando como referido a la unidad técnica; es decir, como “el conjunto de procesos tecnológicos ampliados a un conjunto de factores para lograr ciertos resultados”<sup>14</sup>. Esta actividad técnica puede ser o no simple, y puede organizarse con una o varias unidades de gestión u operativas.

En una primera época, la empresa primitiva era un simple reflejo de la explotación existente. Estamos ante el modelo inicial de estructura familiar y autoritaria. La explotación se localiza en uno o más establecimientos o unidades operativas físicas (oficinas, fábricas, almacenes, etc.). Puede darse el caso de que, bien por la complejidad del proceso tecnológico, bien porque requiera una elevada inversión supuesta en práctica, o por los rasgos que implica, una explotación necesita la integración o cooperación de varias unidades económicas de producción o empresa.

Por otra parte, el término *sociedad mercantil* representa la “unidad jurídica que regula el conjunto de relaciones que produce el patrimonio de que son titulares dos o más personas”;<sup>15</sup> en otras palabras, se define como el contrato de compañías por el cual dos o más personas se obligan a aportar los bienes comunes, para obtener un lucro. No cabe duda de que toda empresa ha de tener una personalidad jurídica, ya sea como empresario individual o como sociedad mercantil, en cuanto son reguladas por el Código de Comercio; pero, como luego ampliaremos, la empresa puede desbordar el marco de la unidad jurídica, en cuanto integre más de una sociedad mercantil.

La empresa suele estudiarse según las características siguientes:

---

<sup>14</sup> E. Bueno Campos: “El grupo de sociedades como unidad económica”, *Revista de Derecho Financiero Y Hacienda Pública*, vol. xxv, No. 118, julio-agosto, 1975, pp. 697-726, obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 47.

<sup>15</sup> *Idem*.

- a) Actividad económica productiva.
- b) Actividad con ánimo de lucro.
- c) Actividad con riesgo.
- d) Actividad desarrollada y dirigida por un sujeto denominado empresario.

Para entender estos aspectos, que en parte también argumentan el derecho para definir la sociedad, se exponen las características de la empresa como unidad económica de esta forma:

1. La empresa es una unidad de producción, lo que implica:

- a) Combina un conjunto de factores económicos según la acción planeada por un sujeto llamado empresario.
- b) Posee estructura interna u organización entre sus elementos.

2. La empresa es una unidad de decisión, por tanto, de planificación y control; lo que supone:

- a) Su acción persigue unas metas o fines implícitos y explícitos, que darán lugar a la formación de objetivos y su correspondiente programación.
- b) Se desarrollan unas funciones características en base a los objetivos y a los elementos que componen su estructura.
- c) Esta actividad implica un riesgo, común a toda acción económica, que aparte de tener este carácter, puede tener otros, según los aspectos técnicos y sociales (moral) de los factores físicos y humanos que comprometen.

3. La empresa es una unidad financiera, lo que implica:

- a) Existe una propiedad de los medios de producción que se explicita, en concreto, por el capital y, en general, por los fondos propios.
- b) Dispone de libertad de elección de su estructura financiera.

- c) Se considera “unidad abierta” o en constante relación con el medio del que es institución principal el mercado financiero.
- d) Posee vocación a la expansión, siendo necesario para su crecimiento el consumo de recursos financieros y la formulación de las estrategias oportunas.

4. La empresa es una organización o “comunidad de intereses”;<sup>16</sup> lo que indica:

- a) Existe un conjunto de personal que mantiene unas relaciones formales e informales, con sus motivaciones y comportamientos particulares que atienden a unos objetivos específicos.
- b) Aparece una superioridad del poder de la organización sobre la del individuo, lo que implica la existencia de un empresario colectivo y profesional.
- c) Plantea una función objetivo o de utilidad “corporativa” (también llamada gerencial), que combina los objetivos particulares de los siguientes grupos:
  - Directivos o administradores
  - Propietarios (permanentes o con control financiero en la empresa y temporales o inversores financieros sin control)
  - Trabajadores

Estas características justifican la definición de la empresa moderna, adelantado anteriormente, y que se vuelve a reproducir con algún matiz nuevo:

Empresa es una unidad económica que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnicas y físico-espaciales, ordenados según determinada estructura de organización y dirigidos en base a cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> E. Bueno Campos: “La profesionalización de la función directiva: el management”, Cuadernos Universitarios de Planificación, vol. 5, No. 2, 1979, pp. 191-204, obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 48.

<sup>17</sup> E. Bueno Campos: *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 48.

Por lo que claramente se puede manifestar que la empresa es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.

Partiendo de este concepto, se responderán las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la finalidad principal de una empresa?

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor:

- Satisfacer a los clientes
- Obtener la máxima rentabilidad
- Obtener resultados a corto plazo
- Beneficiar a la comunidad
- Dar servicio a los clientes
- Beneficiar a los empleados
- Dar imagen personal

Sin embargo, si analiza cada una de las propuestas anteriores, encontramos que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso. La finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción de empresa en el largo plazo; esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse; sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

Dado que la coherencia producto-mercado de la empresa es dinámico, se requiere de una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

¿Cuáles son los recursos básicos de la empresa?

- Materiales: conformados por todos los bienes tangibles, tales como edificios, maquinarias, insumos, etcétera.
- Financieros: es el recurso monetario con el que la empresa funcionará.
- Humanos: conformados por todo el personal que labora en la empresa. Este es el elemento más importante dentro de la organización.
- Técnico-administrativos: compuestos por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una empresa. Por ejemplo: el sistema de contabilidad, técnicas de inducción, técnicas de evaluación del desempeño, etcétera.

¿Cuáles son las funciones básicas de toda empresa?

- Recursos humanos: donde se recluta, selecciona, contrata e induce al personal que ingresa a la empresa.
- Producción: donde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos.
- Mercadotecnia: donde se lleva a cabo la función de promoción y venta de los productos.
- Finanzas: donde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.
- Administración: donde se llevan a cabo las funciones de previsión, planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades generales de la empresa.

Una empresa puede decidir voluntariamente que alguno de sus establecimientos, o alguna de sus unidades técnicas o explotaciones, adopten una u otra forma jurídica de sociedad. Además, piénsese en el caso de la empresa multinacional, lo cual obligatoriamente deberá acatar la legislación de aquellos países en que desee establecer filiales, debiendo, en consecuencia, organizar jurídicamente a las mismas según sus posibilidades y conveniencias.

Por tanto, una empresa puede estar compuesta por una o varias sociedades, integradas todas en un sistema de dirección común. Así, “el criterio de la empresa como unidad desicional es el que nos permite deslindar claramente su vertiente económica de

sus dimensiones técnicas jurídicas. Mientras que el señalamiento de fines y asignación de objetivos quedarían reservados para esa unidad decisoria de orden superior integradora del conjunto, su puesta en práctica habría de realizarse a través de las unidades técnicas y jurídicas, coincidentes o no entre sí, que, a modo de divisiones operativas, tienen reservadas una concreta parcela de actividad, y cuya actuación, si es que la misma quiere ser entendida, no puede contemplarse de forma aislada, sino vinculada con la del todo del que forman parte, a la de su empresa”.<sup>18</sup>

Existen peculiaridades para cada tipo de empresa, e incluso para cada empresa, según la situación en que se encuentre la contingencia que se le presente.

La variedad de empresas es ingente, como también lo son las clasificaciones que se podrían apuntar. Las principales son las siguientes:

Según la estructura social de la producción

*Empresa artesanal:* responde a estados heredados de las llamadas empresas primitivas, de las comerciales de tipo individual, y en general propio de las exportaciones agropecuarias y de las pequeñas empresas manufactureras.

*Empresas capitalistas:* empresas de mayor dimensión, con producción en masa, utilizando determinadas tecnologías y mercados amplios.

En cuanto al proceso productivo y la tecnología, pueden ser:

### **Según el número de productos técnicamente distintos que elabora**

- Monoproductoras
- Multiproductoras

### **Según la organización del proceso productivo**

- Producción continuada o en serie

---

<sup>18</sup> L. Cañibano y J. J. Durán: El grupo de sociedades como unidades económica, trabajo presentado en las VII Jornadas Hispano-Ruso-Americanas de Estudios Tributarios, Pamplona, 26-30 de septiembre de 1976, obras citada por E. Buenos Campos en Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 49.

- Producción por pedido o encargo

### **Según quien ostente su propiedad**

*Empresas privadas:* en las que el capital es propiedad de particulares.

*Empresas públicas:* cuyo capital es propiedad del estado.

*Empresas cooperativas o sociales:* en las que los trabajadores de las mismas son, además, sus propietarios.

- Sociedades colectivas: aportan su trabajo o su capital.
- Comanditarios: aportan capital, pero solo participan en los beneficios y no en la gestión de la empresa.
- Cooperativas: satisfacen necesidades comunes de los asociados, quienes comparten por igual riesgos y beneficios.
- Anónimas: solo puede ser socio aportando dinero. El capital está dividido en acciones. En nuestro país nos encontramos con las sociedades mixtas, donde el socio extranjero aporta el capital de la inversión, los insumos y medios de producción y Cuba aporta instalaciones, derechos de superficie y fuerza laboral.

### **Según su tamaño**

Empresas pequeñas, medianas y grandes, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase (volumen de activos, tamaño del capital propio, número de trabajadores, etcétera).

### **Según su actividad**

Pueden clasificarse por sectores económicos:

- Primario
- Secundario o industrial
- Terciario o de servicio

#### 1.5.2 La empresa como sistema

En el epígrafe anterior se ha abordado la definición de empresa, y se ha ido manteniendo como sustrato del mismo la idea de “unidad”, en razón de su dirección y su capacidad decisoria, primero, partiendo de una base técnico-económica o de su producción, para llegar, finalmente, a la base actual de “unidad financiera”. Si la empresa y su funcionamiento representan el objeto material de investigación de la economía de la empresa, al ser aquella definida como “unidad de decisión”, queda claramente resaltado cómo el estudio de la toma de decisiones, incluyendo las motivaciones psicosociológicas del grupo humano componente de la empresa, es el objeto formal de nuestra disciplina, ya que por la descripción y explicación científica de dicho proceso decisorio, se podría llegar a conocer cómo mantener las leyes de equilibrio de la “unidad” (empresa), tanto en su orden interno o estructura interna, como con el medio en el que actúa o estructura externa; en definitiva, mantener en equilibrio el comportamiento de esta “unidad” compleja que es hoy día la empresa.<sup>19</sup> Decimos compleja porque también hemos repetido en diversas ocasiones que la estructura interna o de organización integrante del entramado de motivaciones, objetos y decisiones, ha ido creciendo en niveles de conexión y de diversidad entre sus elementos o componentes; complejidad que se caracteriza por la ilimitada variedad de estados en que se patentiza dicho comportamiento, o por los múltiples aspectos que presentan.

El gran interés de la Teoría de sistemas para la descripción y concepto de la empresa, reside en que a la misma se le contempla como un todo unitario, en efectiva relación con el entorno o medio en el que actúa. En este sentido se destacan tres elementos básicos de dicha teoría, que conectan directamente con nuestro objeto de estudio:

- a) Diseño del sistema o estudio de elementos y relaciones o análisis de su estructura.
- b) Investigación de su comportamiento o análisis de objetivos y decisiones.

---

<sup>19</sup> Sobre el enfoque de sistemas y su aplicación al estudio de la empresa puede verse el trabajo de E. bueno Campos *El sistema de información en la empresa*, Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid, 1974; y en relación con el análisis del sistema de empresa y sus leyes de equilibrio, es de interés el trabajo de M. J. López Moreno “El sistema empresa y sus leyes de equilibrio e información contable”, contenido en la obra colectiva *Estudios monográficos de contabilidad y de economía de la empresa (en homenaje al profesor doctor J. M. Fernández Pirla)*, Ediciones ICE, Madrid, 1980, pp. 754-794. Obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 52.



c) Diseño de sistemas de información y control que permiten reducir los efectos de las perturbaciones del medio y lograr los objetivos fijados.

El sistema que configura la empresa se caracteriza por ser un conjunto de hombres y medios (elementos) que tiene la consecución de un objetivo o finalidad común, lo que no excluye la existencia de objetivos propios de su estructura.

Es decir, que a través de un proceso de transformación en base a dicha estructura, se logra un fin concreto.

La empresa como sistema puede representar dicho proceso de la forma que aparece en la figura 1.1.

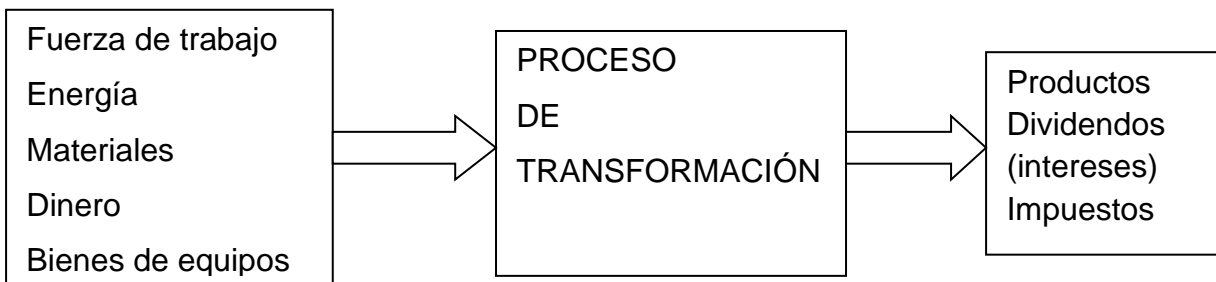


Fig. 1.1 Sistema empresa

Estos elementos pueden contemplarse como un solo conjunto dotado de cierta estructura de organización, o pueden analizarse por partes principales poseedoras de funciones, características y objetivos propios, configuradoras de subsistemas empresariales, los cuales al ser estudiados particularmente, se consideran un sistema, siendo entonces el entorno el resto de los subsistemas y el propio medio exterior, delimitación que, en muchos casos, implica un juicio de valor, que también se plantea cuando queremos separar el sistema de su entorno.

En resumen, estas ideas pretenden resaltar una característica trascendente en la definición de sistema: la responsabilidad de descomponerlo en subsistemas o partes dotadas con las mismas propiedades que el “todo” o sistema.

La empresa, para poder cumplir con sus objetivos, como hemos señalado, ha de disponer de unas funciones de control y regulación (*feedback*), de forma que permitan conducir y adaptar el proceso de transformación para la consecución de los fines

deseados en este sentido. La figura 1.2 expresa el funcionamiento y la relación con el exterior de la empresa como sistema:

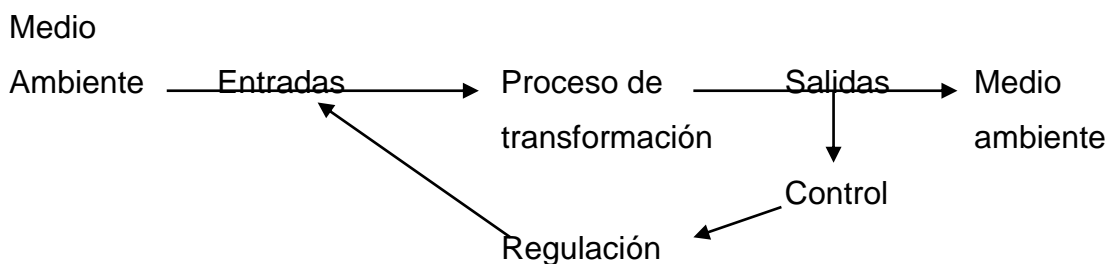


Fig. 1.2 Sistema empresa

El funcionamiento que describe la figura 1.2 califica el sistema como abierto, en razón a que sus entradas y salidas dependen del medio o pueden verse influidas por el mismo. Si las salidas miden el grado de consecución de los objetivos planteados, toda función reguladora de la actividad económica influirá en el proceso de toma de decisión, como información interna para orientar y lograr la eficiencia de la gestión. Regulación que entrará en acción una vez actúe el control o informe de las desviaciones observadas, lo cual motivará la adecuada corrección en las entradas al proceso. En definitiva, bajo esta perspectiva, las entradas (del exterior o del interior) constituyen los datos de información, y las salidas, los objetivos o finalidades. Por ello, todo sistema empresa puede concebirse como un sistema de dirección, tal y como muestra la figura 1.3.

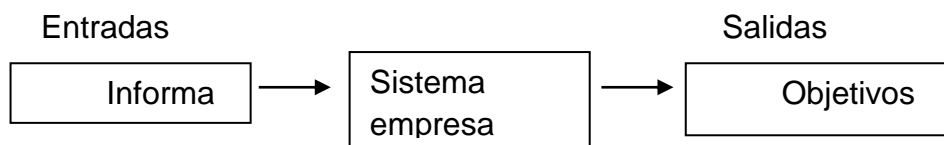


Fig. 1.3 El sistema empresa como un sistema de dirección

Para llegar a entender el concepto de empresa como sistema, hemos de ofrecer un concepto genérico de sistema, pero algo más elaborado y completo que el que se ha ido dando con anterioridad, que, aunque válido, no explota suficientemente sus posibilidades. Se puede definir el sistema “un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos,

en base a determinadas funciones características, cuyo logro se puede conocer a través del análisis de la sucesión de estados en que se puede estudiar el sistema”.<sup>20</sup>

En consecuencia, los elementos conceptuales del sistema-empresa son los siguientes:

1. Un conjunto de elementos: Factores humanos y técnicos de la actividad económica de la empresa, combinados en diferentes centros de gestión y unidades físicas.
2. Una estructura del sistema: Orden dado a los elementos componentes de la empresa según determinada estructura organizativa.
3. Un plan común: Conjunto de objetivos planeados por la empresa, definidores de su conducta a corto y largo plazos, las cuales vendrán definidas por determinadas estrategias o “cursos de acción”.
4. Unas funciones características: Funciones de la empresa capaces de desarrollar las actividades necesarias para llevar a cabo dicho plan común: funciones típicas como las de transformación, financiación, aprovisionamiento, comercialización, etcétera.
5. Un conjunto de estados: Situaciones dadas según el comportamiento del sistema (empresa), en relación con su medio ambiente o sistema socioeconómico. Estos estados se expresarán mediante determinados sistemas de datos; por ejemplo, un balance contable.

En definitiva, la empresa como sistema puede caracterizarse como un conjunto de elementos relacionados, objetivos, conductas, funciones y estados.

### 1.5.3 La empresa como unidad económica

La empresa, bajo una perspectiva económica, combina distintos factores, en unas cantidades determinadas para la producción de bienes y servicios, con el ánimo de

---

<sup>20</sup> Estas ideas están recogidas en el trabajo de E. bueno y L. Cañibano *La empresa en la sociedad actual*. También aparecen ideas similares en la obra de E. Bueno Campos *El sistema de información en la empresa*, ob. cit., y en especial en su trabajo citado anteriormente *El grupo de sociedades como unidad económica*, obras citadas por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 55.

alcanzar objetivos definidos. En este orden de ideas, a la empresa se le califica como la unidad económica de producción básica.

En nuestra economía centralizada existe una preocupación fundamental: satisfacer las necesidades de la sociedad.

#### 1.5.4 Los subsistemas empresariales

En los diferentes enfoques que según la Teoría de sistemas se han realizado sobre la empresa, la mayor parte de los mismos se basan en la utilidad de la nueva concepción para definir “sistema de dirección” o “sistema de dirección y de gestión” de la unidad económica, sistema que permitirá un diseño y desarrollo eficientes del proceso de toma de decisiones. Pero en pocas ocasiones se plantea el análisis de la estructura total y compleja del sistema que configura la empresa, tal y como hemos descrito anteriormente, la cual ofrece diversos niveles decisorios en un sentido jerárquico o vertical como varias partes o subsistemas en un sentido funcional u horizontal, hipotéticamente hablando. Estas ideas pueden encontrarse en palabras de H. A. Simón,<sup>21</sup> cuando indica que las organizaciones (empresas) se construyen en tres niveles:

- a) Un sistema básico o nivel físico de producción.
- b) Un nivel de procesos programados de decisión para dirigir las operaciones rutinarias del sistema físico.
- c) Un nivel de procesos no programados de decisiones para vigilar los procesos del primer nivel. Estas organizaciones indica Simon, se dividen en sus partes mayores (subsistemas principales), cada una de estas en partes (subsistemas específicos), y así sucesivamente en forma de división o departamento, y estos en sucesiones o en unidades operativas.

---

<sup>21</sup> H. A. Simon: The new science of management decision, pp. 49-50, citado por E. Bueno Campos en Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 57.

Apoyándonos en ideas de H. A. Simón,<sup>22</sup> J. W. Forrester<sup>23</sup> y Mélese,<sup>24</sup> el sistema empresa puede estudiarse según las distintas naturalezas de circulación de valores, de la forma siguiente:

Naturaleza de la circulación	Nivel del sistema empresarial
Valores en unidades físicas (intraelementos empresariales y entre la empresa y el exterior)	Sistema físico-económico Sistema físico-financiero (financiero-económico)
Valores en unidades monetarias (intraelementos empresariales y entre la empresa y el exterior)	Sistema de acción-información de gestión Sistema de comunicación de gestión Sistema de información-decisión de gestión
Datos deducidos de la acción del sistema físico (información para la dirección)	
Datos comunicados a los distintos usuarios de información y componentes del proceso decisorio o de planificación y control de la empresa	
Información transformada en las decisiones que planifican los objetivos de la empresa	

Los cinco niveles de sistemas empresariales pueden representarse como se indica a continuación:

1. Sistema físico-económico
2. Sistema financiero-económico
3. Sistema acción-información
4. Sistema de comunicación
5. Sistema de información-decisión

<sup>22</sup> Ídem.

<sup>23</sup> J. W. Forrester: Dinámica industrial, citado por E. Bueno Campos en Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 57.

<sup>24</sup> J. Mélese: La gestión par les systèmes: essai de praxéologie, p. 44, citado por E. Bueno Campos en Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 59.

Los dos primeros sistemas constituyen el sistema físico de la empresa (denominado básico por Simon) que configura los procesos reales de transformación de factores en productos (bienes y servicios). El sistema físico-económico corresponde al ciclo de explotación o de las operaciones corrientes y al ciclo del capital técnico o de las operaciones de inversión real. El sistema físico-financiero (considerado la unidad monetaria en sentido físico) responde a los mismos ciclos, pero en sentido financiero; de tesorería para el de explotación, y de capital o de obtención de recursos financieros para el de inversión real.

Los tres últimos sistemas responden a la concepción del proceso de dirección de Forrester: información-decisión-acción-información.

Si aceptamos como hipótesis que el sistema financiero-económico recoge básicamente las operaciones del capital, en sentido tanto financiero como técnico, además de las operaciones de tesorería, nos quedarán para el sistema físico-económico las operaciones del ciclo de explotación: aprovisionamiento, producción y comercialización. Pero el funcionamiento del sistema, en su totalidad o en alguna parte, necesita una dirección o una gestión, y ello exige una información para el proceso decisorio, tanto en su versión de planificación, como de control, decisiones que darán lugar a un conjunto de acciones o de manejo de las operaciones antes citadas. La información provendrá tanto del exterior, como de la propia estructura del sistema, exigiendo los adecuados canales de comunicación para que llegue en forma y momento oportunos a los centros decisorios. Esta interacción entre los sistemas físicos y los de dirección y gestión se representan en la figura 1.4.

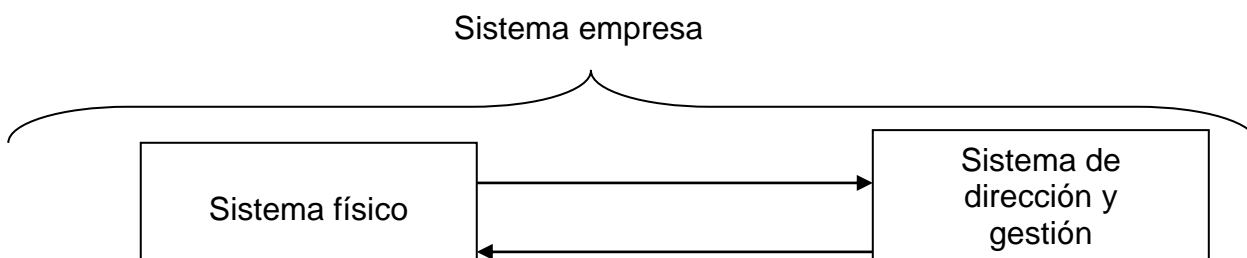


Fig. 1.4 Interacción entre los sistemas físicos y los de dirección y gestión

El sistema de dirección se compone de dos subsistemas, referente uno al alcance propio de la dirección, como conjunto de decisiones globales y estrategias y función de planificación a largo plazo, motivadora e impulsora del grupo humano; y otro, al de la gestión como conjunto de decisiones específicas operativas y función de planificación y de control a corto plazo, equilibradora, coordinadora y operativa. En este sentido, Mélese define el sistema de gestión como el “conjunto de reglas, procedimientos y de medios que permiten aplicar métodos a un organismo (el sistema físico) para realizar ciertos objetivos”.<sup>25</sup> El sistema de gestión puede descomponerse en:

- a) Subsistema de información y comunicación
- b) Subsistema de decisión
- c) Subsistema de operaciones

En definitiva, también el subsistema de decisión puede desagregarse en dos:

- a) Subsistema de programación
- b) Subsistema de control

Cuestión que también puede hacerse extensiva, aunque con las características y nivel propios al sistema de dirección. En suma, podemos clasificarlos así:

- Subsistema de dirección:
  - Subsistema de planificación
  - Subsistema de control (nivel de dirección)
- Subsistema de gestión:
  - subsistema de información
  - Subsistema de decisión:
    - Subsistema de programación
    - Subsistema de control (nivel gestión)
  - Subsistema de operaciones.

---

<sup>25</sup> Ídem.

Estos sistemas pueden corresponder, tanto a un nivel total o agregado de las operaciones de la empresa, como a otro nivel inferior de las operaciones concretas del ciclo de explotación o del capital.

Si sintetizamos funcionalmente los sistemas empresariales citados, podemos llegar a esta clasificación de los mismos:

- Subsistema del ciclo de explotación:
  - Aprovisionamiento (compras de factores de producción)
  - Producción (transformación de factores en productos)
  - Distribución y comercialización (marketing y venta de productos)
  
- Subsistema del ciclo de capital:
  - Financiación (obtención de recursos financieros)
  - Inversión (aplicación de los recursos financieros)
  
- Subsistema directivos:
  - Planificación y control
  - Información y comunicación

Los últimos sistemas presentan una doble acepción, como se ha expuesto; una de carácter global o que atiende al conjunto de los sistemas empresariales, y otra de matiz específico o para cada uno de los citados subsistemas, ya que ellos necesitan de su propio circuito de información-decisión.

#### 1.5.5 Factores económicos que influyen en la empresa

Dentro del entono de la empresa, queremos destacar, por su importancia, los factores estrictamente económicos. Siguiendo una publicación de la Organización Internacional del Trabajo,<sup>26</sup> los factores económicos que influyen en la empresa podemos clasificarlos, en primer lugar, según tengan su origen en el ámbito de la

---

<sup>26</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT): La Empresa y los factores que influyen en su funcionamiento, citado por E. Bueno Campos en Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 88.



economía nacional o en la evolución de la economía internacional, y dentro de los primeros, se deslindarán los de carácter permanente de los de carácter temporal.

### **Factores económicos permanentes**

Estos factores, con origen en la economía nacional, pueden sintetizarse en los siguientes:

#### 1. Nivel general de la actividad económica

Del conjunto de elementos que influyen en la actividad de un país, debemos resaltar aquellos que más relevancia tengan para la empresa.

*Las dimensiones del mercado nacional:* Es evidente que según el tamaño del mercado, los métodos de producción diferirán, con la correspondiente repercusión en el nivel de costos de la empresa. En otras palabras, las economías de escala no aparecen en todos los mercados, solo surgen en la medida en que los mercados van agrandándose, lo cual exigirá mayores niveles de inversiones, que repercutirán en un control cada vez mayor del mercado, y así sucesivamente. De esta manera se habrá pasado de un mercado de competencia perfecta, a uno de competencia imperfecta basado en la existencia de monopolios y oligopolios.

*Las disponibilidades del factor trabajo:* entre otros muchos factores, el nivel de actividad puede encontrarse condicionado por la relación trabajo calificado-trabajo no calificado. En la medida en que una economía cuente con trabajo (calificado-no calificado), podrá basar su producción en la utilización de un equipo más o menos complejo, llegándose al límite cuando algunos países subdesarrollados o economías duales pueden llegar a competir con economías industrializadas en la producción de aquellos bienes que lleven incorporados intensivamente un factor de producción barato (trabajo no calificado).

*La existencia de capital social básico:* como vimos anteriormente, también determinan de manera preponderante el nivel general de la actividad.

## 2. Grado de desarrollo económico de la región donde está establecida la empresa

Las razones económicas que a nivel regional influyen en la empresa son las mismas, pero en un ámbito más reducido que las establecidas a nivel general, manifestándose de forma mucho más palpable la trascendencia de las economías y deseconomías externas.

## 3. Índice de crecimiento de la población

Dentro de los planes de expansión de la empresa, y tanto desde una perspectiva micro como macroeconómica, no deben olvidarse los movimientos de la población. En efecto, desde un esquema absolutamente simplificado, cualquier aumento en la población total de un país debe llevar consigo una expansión del mercado nacional, al que se deberá corresponder con incrementos de la producción, siempre y cuando el grado de desarrollo económico permita tal respuesta, resultando evidente que las tasas de crecimiento de la renta nacional tendrán que ser superiores a las tasas de crecimiento de la población, porque de ocurrir lo contrario, los aumentos de renta serán absorbidos por los aumentos de la población. En último extremo, si las unidades productoras no son capaces de elevar su producción hasta el nivel de la demanda nacional, el sistema deberá recurrir a la importación del extranjero de los bienes necesarios.

## 4. El grado de industrialización

El volumen de disponibilidades de trabajo calificado, así como el grado en que la empresa se inserta en el sistema, es prueba del nivel de desarrollo de la división del trabajo. Algunos de los intentos de medición de este fenómeno han llevado a establecer la relación *Inputs/Valor añadido* como la forma de conocer en qué medida la empresa depende, para su funcionamiento, del entorno que la rodea. De manera que, si la proporción de *inputs* adquiridos por esta es mayor que el valor añadido generado por ella, podemos suponer una mayor integración que en el caso contrario<sup>27</sup>.

## 5. Niveles de salarios

Independientemente de la eficiencia directiva, los costes salariales pueden repercutir en los factores de producción que la empresa adquiera, es decir, en las

---

<sup>27</sup> Castro-Lessa: Introducción a la economía (un enfoque estructuralista), p. 124, citado por E. Bueno Campos en Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, t. 1, p. 89.

características de su función de producción, en el grado de penetración de los productos en los mercados exteriores y en el grado de sustitución de los factores trabajo y capital.

#### 6. Distribución de riqueza

El grado de distribución de la renta en un país debe tener consecuencias contrarias, según esta esté igualitaria o desigualitariamente repartida. Así, una distribución equitativa de la renta contribuirá a una expansión de la demanda global, y especialmente la de bienes de capital, mientras que una mala distribución de la renta habitualmente solo lleva consigo el incremento de la demanda de algunos bienes (bienes de lujo). Resulta evidente que los planes de ampliación, inversión, contratación de mano de obra, etc., no serán los mismos en ambos casos, e incluso, desde la perspectiva de máximo lucro de la empresa, a esta le interesarán muchos más mercados grandes y diversificados, que mercados pequeños y con demandas muy poco diversificadas.

#### 7. Disponibilidad de materias primas nacionales y de capitales

De acuerdo con algunos autores, tanto las materias primas, como los bienes de capital de que puede disponer una economía, “nada tienen de constantes”; es decir, el país y la empresa, desde nuestra perspectiva, están limitadas por el estado de la tecnología existente en cada momento, de forma que la disponibilidad de estos elementos se encuentran condicionados por el nivel tecnológico. En la medida en que el desarrollo tecnológico propio permita abastecer a la unidad productora de tales *inputs* se evitará la dependencia de estas de los mercados exteriores, la dedicación de las divisas a la compra de otros tipos de bienes, las repercusiones de los cambios en la situación mundial en la economía nacional, mejorar a la autofinanciación empresarial, etcétera.

### **Factores temporales de orden nacional**

Si bien los anteriores elementos tenían el carácter de permanentes en el nivel de funcionamiento de la empresa, estos no son los únicos que en ella intervienen. Otros factores también generados en la economía nacional, pero de aparición circunstancial, pueden repercutir en los planes de la unidad empresarial.

### 1. Nivel de actividad económica

El nivel de actividad, entendido en este caso de manera dinámica, y no estadística, como en el caso anterior, repercute inmediatamente en la marcha de la empresa.

Según cuál sea la fase del ciclo en que se encuentre la economía nacional, los planes de la empresa cambiarán radicalmente. Ante unas expectativas optimistas, los planes de los empresarios en torno a niveles de inversión, aumentos de mano de obra, expansión de la producción, nivel de *stocks*, etc., serán completamente distintos, si las expectativas que consideran son pesimistas por encontrarse la economía en un momento de depresión.

### 2. Situación de la balanza de pagos

Si las empresas nacionales dependen en gran medida de las compras de todo tipo realizadas en el extranjero, la situación de la balanza de pagos del país en el que esté instalada la empresa será un factor importante en cuanto a las facilidades de adquisición de divisas; licencias de importación, etc., como previsión de los rendimientos que producirán los bienes adquiridos de cara a una buena utilización de la divisa.

### 3. Tipos de interés

La propia evolución de la coyuntura de la economía nacional e internacional lleva consigo un constante movimiento de los tipos de interés. Las subidas o bajadas del tipo de interés repercutirán de manera inmediata en las mayores o menores disponibilidades de crédito para la empresa, con la evidente influencia en los niveles de financiación, planes de expansión, etcétera.

## **Factores temporales de orden internacional**

### 1. Nivel de la actividad económica mundial

Resulta obvio que la evolución de la economía mundial repercute cada vez en mayor medida en la economía de cualquier país en función del grado de integración. Acertado el supuesto de que las teorías clásicas del comercio internacional producen una distribución racional de los recursos, cualquier perturbación de la economía a nivel internacional repercutirá de manera

automática en el nivel de funcionamiento de las economías nacionales. Evidentemente, el grado de afectación de las economías nacionales no solo dependerá de la reflexión de carácter general hecha, sino, en particular, del nivel de actividades de los países que comercien entre sí. En efecto, las fluctuaciones económicas de los países con los que se tengan relaciones económicas, y más en concreto, con aquellos países de los que se realicen importaciones y aquellos otros a los que se exporte, tendrán sus repercusiones con las fluctuaciones de la actividad económica del país en cuestión, y especialmente con aquellas empresas importadoras o exportadoras de bienes y servicios.

## 2. Competencia entre empresas

El nivel de competitividad de las empresas, tanto de las empresas nacionales ante la presencia en los mercados nacionales de empresas extranjeras, como de competencias de empresas de otros países en el mercado en que la empresa en cuestión participe, son factores de indudable relevancia en el nivel de funcionamiento de esta última. En la medida en que la empresa pueda tener una capacidad de respuesta importante de los problemas enunciados, los planes de actuación, tanto a nivel nacional, como de exportación, diferirían de manera radical.

## 3. Otros factores

Son múltiples y variados los factores económicos de tipo internacional que influyen en la vida de la empresa, y que esta debe tener en cuenta en todo momento; entre los más importantes se encuentran: la disponibilidad de divisas extranjeras de los países con los cuales la empresa realiza operaciones comerciales, el grado de proteccionismo de estos países con la correspondiente repercusión en el nivel de competitividad de la empresa en los mercados internacionales, las medidas de política económica sobre el comercio exterior en lo referente a contingencias de importaciones o exportaciones, aranceles, modificaciones en los tipos impositivos en aquellos países con los que se comercie, etcétera.

### 1.6 El entorno, el mercado y la competencia

#### 1.6.1 La empresa y su entorno

Siguiendo un enfoque de sistema consideramos la unidad empresarial integrada en el contexto más amplio de un sistema económico determinado. En esta línea, resulta evidente que la empresa no es un ente cuyos planes sean independientes de su entorno, sino que se encuentra vinculada a la base infra y superestructural del sistema, a la vez que a los diversos mercados con los que se relaciona.

Evidentemente, una empresa no es más que un elemento dentro del subsistema productivo de un sistema económico más amplio. Por ello, la empresa estará condicionada por la estructura económica en que se encuentra inmersa, así como las comunicaciones existentes, las posibilidades de financiación, las materias primas disponibles, las tecnologías, etc., son factores condicionados por la estructura económica en que se encuentre.

La unidad económica de producción, al encontrarse inmersa en el seno de un sistema socio-económico concreto, está influida también por los aspectos institucionales del mismo. En efecto, la empresa está sometida a los dictados surgidos del aparato estatal y su influencia afecta a sus relaciones con los demás elementos del sistema. Así, su estatus legal, su relaciones con otras empresas, con los trabajadores, con el sector exterior y con el resto del mundo, están supeditados a las legislaciones específicas de estos aspectos (civil, laboral, mercantil, administrativa, etc.). En consecuencia, como se desprende de lo anterior, la empresa no está condicionada únicamente por factores económicos para desarrollar su actividad.<sup>28</sup>

Con las ideas expuestas, no cabe duda de que cualquier organización social —y la empresa es una de estas— es un subsistema del amplio entorno en que desenvuelve su actividad. En el sentido más amplio, podemos entender como entorno todo lo que está fuera de los límites de la empresa; sin embargo, puede ser útil concretar el entorno en dos partes diferenciadas:

1. Entorno social (general) que afecta a toda la empresa en una sociedad dada
2. Entorno específico (particular) que afecta a cada empresa en concreto más directamente

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, pp. 124 y ss., citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 89.

En lo que respecta al entorno general, es indudable que existen numerosas fuerzas dentro del mismo que afectan a la empresa, pero existe una gran dificultad de clasificación. De entre los diversos autores que se ocupan del tema elegimos la clasificación de Kast y Rosenzweig.<sup>29</sup> Así, podemos decir que las características del entorno general que afectan a las empresas son:

- Culturales
- Tecnológicas
- Educativas
- Políticas
- Legales
- Naturales
- Demográficas
- Sociológicas
- Económicas

Estas características definen el marco en el que se desenvuelve la actividad económica, de una misma forma para todas las empresas privadas, públicas u otros agentes económicos. Sin embargo, su importancia básica deriva de que establece un marco global que puede ser más o menos adecuado para la actividad económica. Por ello, el entorno general del un país subdesarrollado ofrece un mayor número de dificultades para la actividad económica que el de un país avanzado, por ejemplo: infraestructura, nivel de conocimientos de la mano de obra, servicios financieros, etcétera.

Las características anteriores influyen en el desarrollo de la empresa con diferente intensidad, e incluso es posible que alguna de ella no actúe sobre una empresa concreta; por tanto, antes se diferenció entre entorno específico y general: mientras que el entorno general es el mismo para todas las empresas, el entorno específico agrupa las fuerzas que son relevantes para el proceso de transformación de la empresa

---

<sup>29</sup> F. Kast y J. Resenzweig: *Organization and management*, pp. 135-137, citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 84. Otros autores reagrupan estas características en: tecnológicas, económicas, socioculturales y político-legales.

individualizada, siendo así diferente para cada empresa. Según esto, las citadas influencias relevantes para el entorno específico de una empresa industrial serían:<sup>30</sup>

- Clientes
  - Distribuidores de productos
  - Actuales usuarios del producto
- Proveedores
  - Abastecedores de materias primas
  - Abastecedores de bienes de equipos
  - Abastecedores de otros componentes y servicios
  - Trabajadores
- Competencia
  - Competidores frente a clientes
  - Competidores frente a proveedores
- Componentes sociopolíticos
  - Control gubernamental sobre el sector
  - Actitudes políticas frente a la industria y al producto
  - Relaciones por los sindicatos influyentes en el sector
- Componentes tecnológicos
  - Necesidades de procesos y tecnologías en el sector de nuevos productos

Como vemos, el desenvolvimiento de la empresa hacia la consecución de sus objetivos debe considerar que se mueve en un entorno cambiante, siendo el principal problema el análisis de las interrelaciones entre la empresa y su entorno social. Por tanto, el empresario tiene ante sí un reto: el de ir adaptando su unidad económica a los requerimientos de un entorno social cambiante. Su análisis microeconómico queda alterado por el número y características de las variables que puedan influenciar a su empresa y a las decisiones que él mismo adopte respecto a esta; pero, a la vez, la empresa debe también considerar las posibles influencias de su actuación sobre el medio exterior.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 138, citado por E. Bueno Campos en *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, t. 1, p. 84.



## 1.6.2

### 1.6.3 La empresa y el mercado

Los productos obtenidos por la empresa, ya sean bienes o servicios, se dirigen hacia el mercado, donde pasan a ser propiedad de los consumidores. En las economías de mercado, es el mercado el elemento determinante del resultado económico de la empresa, ya que de una parte determina la aceptación de sus productos, lo que se traduce en un flujo de ingresos monetarios, y, por otra parte, determina el coste de los factores de la producción (mercado de materias primas y factores productivos) y la existencia de un mercado remunerado en sus precios y expansivo en cuanto a su crecimiento, los que constituyen requisitos importantes para la supervivencia de la empresa.

Como se expresó anteriormente, el mercado es un lugar en el que confluyen la oferta y la demanda de productos y servicios, así como de activos financieros, con la finalidad de realizar su intercambio por dinero. Es un lugar, un ámbito de encuentro en un momento determinado.

La oferta está constituida por la cantidad de bienes y servicios que pueden venderse a un precio determinado, y la demanda, por las cantidades de bienes y servicios que los compradores están dispuestos a adquirir a cierto precio.

Cuando se habla de economía de mercado, se hace referencia a un sistema económico en el que la determinación de los precios es realizada por la confluencia de la oferta y la demanda; además, se refiere al hecho de que los precios son libres y no están tasados de ante mano por un órgano de planificación o autoridad gubernativa.

Nos preguntaríamos entonces lo siguiente: ¿Cuál es la relación empresa-consumidor?

El mercado es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción, es donde se encuentran las necesidades y los productos, por lo cual la empresa debe orientarse hacia la necesidad. Por ejemplo:

Producto	Necesidades
Prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir el cuerpo.</li> <li>• Cumplir con estándares sociales.</li> <li>• Mostrar elegancia.</li> <li>• Mostrar que está a la moda.</li> <li>• Mostrar estatus económico o social.</li> <li>• Apoyar la personalidad o autoestima.</li> </ul>

Dicha relación producto-necesidad o empresa-consumidor, indica que la coherencia entre el producto y el mercado es uno de los principales factores para el éxito de la empresa.

### La actividad comercial en la empresa y el sistema económico

La idea más elemental de la actividad comercial de la empresa es identificarlas con las ventas. Las empresas envían al mercado bienes y servicios que intercambian por sus flujos monetarios (figura 1.5).

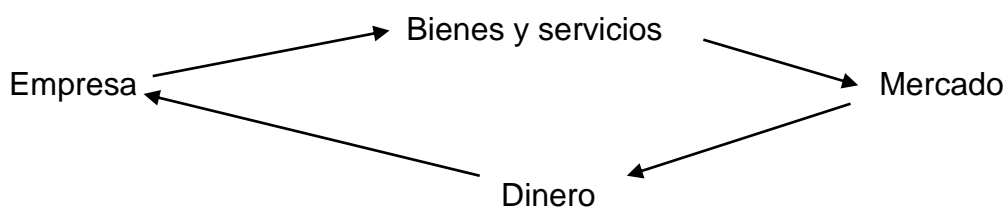


Fig. 1.5 Actividad comercial de la empresa

Con esta perspectiva simplificada, el mercado establece la conversión de los flujos de productos en flujos monetarios mediante la fijación del precio. Sin embargo, es bien conocido que la actividad comercial de la empresa también envía determinadas comunicaciones al mercado, como son las campañas publicitarias, y también recibe

información referente a la situación del mercado, sus propiedades, los deseos de los consumidores, etc.; se establece de esta forma un doble flujo de información: desde la empresa hacia el mercado para comunicar las características de los productos ofrecidos, y desde el mercado hacia la empresa informando de las características del mercado y los consumidores. De esta forma el esquema inicial se complementaría (figura 1.6).

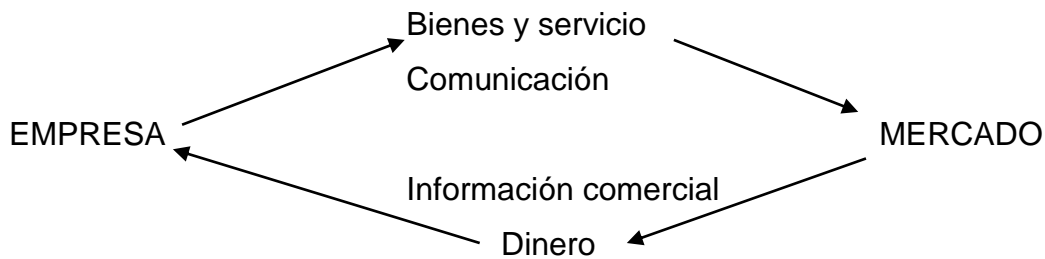


Fig. 1.6 Doble flujo de la información

La actividad comercial, al finar las expectativas que tenga frente al mercado, va a condicionar las restantes actividades empresariales. Si se trata de una empresa de distribución de productos —por ejemplo, un gran almacén—, estructurará en función de las ventas que espere realizar, las compras de productos terminados para venderlos a los clientes, y si se trata de empresas productoras de bienes industriales, intentará ajustar su producción a las cantidades que espera colocar en el mercado.

En este sentido, el funcionamiento de la empresa va a depender de las producciones de mercado que se efectúen. Además, no olvidemos que las ventas se traducen en ingresos monetarios que constituyen la entrada de fondos financieros fundamentales en la empresa; de esta forma, el mercado condiciona tanto la actividad productora, como la financiera de las empresas.

De acuerdo con este análisis, la actividad comercial de la empresa afecta a los resultados económicos de la misma. Este condicionamiento se produce tanto a corto como a largo plazo. A largo plazo la función comercial analiza las oportunidades del mercado e identifica los nuevos mercados y productos. A corto plazo intentará, mediante la política comercial, lograr el máximo aprovechamiento de sus actividades comerciales.

La organización de los intercambios se realiza mediante lo que se denomina genéricamente distribución. En la distribución participan, desde la empresa productiva, hasta las tiendas o empresas comerciales de distribución y los mayoristas o

almacenistas, es decir, un conjunto de empresas entre las que se organiza una serie de transiciones, dando lugar a lo que se conoce como canal de distribución.

En la distribución se realizan una serie de funciones o transformaciones sobre el producto terminado de fabricar:

- a) Transformaciones materiales: envases, fraccionamiento del producto, combinación de componentes, etc. Por ejemplo, las carnicerías transforman la res en canal de producciones de carne listas para el consumo.
- b) Transformaciones espaciales: como el transporte, que supone aproximar el producto desde es el punto de fabricación a los lugares de consumo. También las carnicerías aproximan la carne a los consumidores desde los mataderos.
- c) Transformaciones temporales: como son el almacenamiento de los productos hasta el momento en que se produce su consumo. Por ejemplo, las cámaras frigoríficas permiten el consumo de productos perecederos fuera de la temporada de producción.

En ocasiones estas tareas de distribución son ejercidas por empresas independientes que van adquiriendo y determinado sucesivamente el producto, y en ocasiones es la propia empresa productora quien realiza todas estas funciones hasta llegar al consumidor final.

Además de la distribución de los productos, es decir, del flujo real, se ha señalado la existencia de un doble flujo de comunicación entre la empresa y los mercados. Esta comunicación existirá desde antes que el producto llegue al mercado, así será necesario, antes de producir un bien, conocer si existen necesidades insatisfechas entre los consumidores que pudieran ser cubiertas por el producto, o sea, si existe mercado comercial para el mismo. Esta información es el estudio de la demanda comercial del producto. Además, cuando el producto esté en el mercado, es preciso realizar una serie de actividades de comunicación (publicidad, venta personal, etc.), destinadas a estimular la demanda de los productos.

En una sociedad industrial avanzada, el mercado representa una realidad compleja. Frente al análisis tradicional de las ventas de un producto concreto, el interés se dirige ahora hacia el mercado global. El mercado se analiza tanto en sus oportunidades

nacionales, como de sector exterior (exportaciones), y también se estudia la evaluación de los mercados de productos sustitutivos. Este estudio se completa con el conocimiento de cada uno de los segmentos del mercado, es decir, frente a las alternativas de un mercado uniforme, se divide el mercado en segmentos o grupos integrados por consumidores de similares características económicas, demográficas, sociales, culturales, etc.; de esta forma se pueden apreciar más claramente las oportunidades que ofrece el mercado. Por ejemplo: una demanda de automóviles deportivos de pequeña cilindrada que no es cubierta por ninguna empresa productora.

La segmentación del mercado permite evaluar más fácilmente las producciones del mercado, ajustar en mayor medida las características del producto a las necesidades y deseos del segmento al que se dirige, conocer la incidencia de otras empresas competidoras en las ventas del segmento y medir las ventas posibles dentro del segmento.

El estudio y conocimiento de los mercados, ya sean en su totalidad o en forma segmentada, constituye una exigencia para la gestión de las empresas actuales. En este sentido se ha desarrollado un conjunto de técnicas que contribuyen al estudio de los mercados. Los conceptos de la conducta, provenientes de la sociología, psicología, antropología cultural, teoría de la organización y teoría de la decisión, van a permitir el estudio profundo del comportamiento del consumidor. Las técnicas cuantitativas, especialmente el tratamiento de la información estadística, contribuyen de forma importante también a la explicación del comportamiento de los mercados.

#### 1.6.4 El mercado y la competencia

En las economías occidentales o capitalistas el mercado desempeña un papel fundamental en la asignación de recursos, y el elemento determinante del resultado económico, tanto en lo que concierne al precio y la cantidad de productos vendidos, como al coste de los factores de producción. En este sentido, la actividad de una empresa se desarrolla junto a las de otras empresas competidoras que venden productos similares. En la medida que unas empresas sean más eficientes que otras, esto se traducirá en unos resultados o beneficios más altos para las más eficientes, y unos beneficios bajos o pérdidas para los menos eficientes, que se verán obligadas a

salir del mercado. Si es posible crear nuevas empresas que se incorporan al mercado, es decir, no hay barreras de entradas, la posición de las empresas más eficientes puede estar sometida a un continuo desafío por la aparición de nuevas empresas, viéndose así obligadas a una preocupación constante por la mejora de su eficiencia.

La competencia es el elemento que asegura en las economías capitalistas el funcionamiento del mercado como elemento regulador de la naturaleza y cantidad de la producción y de la distribución posterior de las rentas generadas entre los sujetos económicos. En pura teoría, el funcionamiento del sistema se define como aquel en el que se producen las siguientes circunstancias:

- Existen muchos compradores y vendedores (se dice que el mercado está automatizado).
- Los precios se forman libremente sin presiones o interferencias a esta libertad de intercambio de bienes y servicios por dinero.
- Existe obvia libertad de entrada y salida.
- Los resultados son homogéneos y existe información o transparencia sobre los precios.

Resulta obvio que la situación de la competencia perfecta no suele darse en la realidad, ya que los productos varían de un fabricante a otro, no suele haber transparencia informativa, y a la vez existe desigualdad en el poder económico de compradores y vendedores. Sin embargo, considerándolo como un objetivo de política económica, conseguir la competencia perfecta garantiza un sistema de formación de los precios que es beneficioso para el consumidor, y al mismo tiempo, elimina del sistema productivo a las empresas que no son competitivas, que producen productos caros y de mala calidad.

Como se ha podido observar, permite determinar los precios y cantidades producidas así como el consumo, el ahorro y la inversión. Los inversores y empresarios se sentirán estimulados a abandonar aquellas actividades en que la existencia de una fuerte competencia ha llevado a una disminución de precios y beneficios, dirigiéndose hacia otras actividades más remuneradoras, posiblemente porque los productores no han sido capaces de satisfacer plenamente la demanda de los consumidores.

Sin embargo, existen obstáculos en la realidad que impiden el funcionamiento teórico antes expuesto, estas son las restricciones a la libre competencia que existe en la casi totalidad de los mercados. Por ello, las decisiones en la empresa tienen siempre presente la repercusión que las actuaciones de otras empresas pueden tener en los propios resultados, lo cual, si existiera un contexto de competencia perfecta, no sería necesario.

Se pueden distinguir numerosas situaciones de competencia; algunas se emplean para el análisis teórico y otras se encuentran más próximas a la realidad del mercado. Ya se ha. A continuación se expondrá la competencia imperfecta.

Cuando existe alguna alteración de las reglas de la competencia perfecta antes mencionadas, se habla de competencia imperfecta. Las alteraciones más corrientes derivan del número de compradores y vendedores que confluyen en el mercado. Las situaciones de competencia imperfecta que suelen darse son las siguientes:

- Un solo vendedor y muchos compradores: monopolio
- Pocos vendedores y numerosos compradores: oligopolio
- Un solo comprador y numerosos vendedores: monopsonio
- Algunos compradores y numerosos vendedores: oligopsonios
- Un solo comprador frente a un único vendedor: monopolio bilateral
- Un solo vendedor frente a pocos compradores: monopolio limitado
- Un comprador frente a pocos vendedores: monopsonio limitado
- Pocos vendedores frente a pocos compradores: oligopolio bilateral

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que la lógica del funcionamiento de la empresa en el sistema llamado de economía de mercado, lleva a la empresa a adquirir cada vez un mayor poder de mercado y, consiguientemente, reducir la competencia.

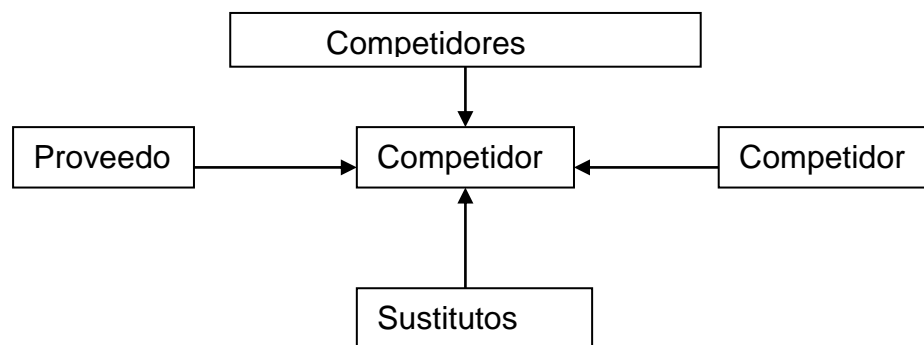
### **Fuerzas que mueven la competencia**

1. Competidores dentro de un mismo sector: Aquí la competencia se da en precio, publicidad y nuevos productos. Se explica que cuando estamos en presencia del sistema llamado Economía de mercado, este lleva a las empresas a adquirir cada

vez mayor poder de mercado y reducir la competencia: sus resultados se encaminarán a ir controlando el mercado, y para ello tendrá que enfrentarse a las fuerzas que mueven la competencia.

2. Competidores que amenazan con entrar: Aquí la competencia está inclinada a la posibilidad de que aparezcan competidores dedicados a la actividad.
3. Sustitutos: Aquí la competencia se da en la aparición en el mercado de un producto sustituto que puede convertirse en una seria amenaza para el producto que tradicionalmente se ofertaba.
4. Compradores: Aquí ellos ejercen su poder en la competencia: si la empresa tiene pocos clientes, podrán solicitar una disminución de los precios y mayor calidad, bajo la amenaza de la empresa desaparezca si no se satisfacen sus deseos.
5. Proveedores: Aquí la competencia se da cuando la empresa es un cliente importante y puede provocar afectaciones mediante el incremento en el precio de suministro, e incluso suspender el servicio.

Esquemáticamente pudiera quedar:



Dentro de estas fases, en el objetivo de la dirección de la empresa estará lo siguiente:

1. Obtener la máxima producción y el máximo beneficio.
2. Procurar el desarrollo económico y el crecimiento armónico de la empresa como sistema global y en sus diferentes subsistemas.



3. Mantener una estabilidad socioeconómica entre las fuerzas de trabajo y el resto de los factores internos y externos de la empresa.

Lograrlo será la meta de cualquier empresa que busque penetrar, mantenerse o apoderarse del mercado.

Para entrar a competir en el mercado, las empresas tienen que enfrentarse a fuertes barreras de entrada y salida, estos son mecanismos que ellas buscan.

### **Barreras de entrada**

- No entrar en la competencia
- Disminución de precios
- El banco no quiere prestar dinero a la nueva empresa y eleva el porcentaje de los intereses. La producción le va a costar mucho, por tanto, la empresa no está segura y tiene que buscar otras vías.

### **Barreras de salida**

- Aumento de precios. Los productos no se venden y se buscan otros segmentos. En este caso hay que analizar hacia dónde se dirigirán y si dará o no resultados.

Para lanzarse al mercado, es necesario tener en cuenta los siguientes parámetros, porque si no, el producto fracasa:

- El precio está en función del costo.
- La empresa se ve amenazada por el productor.
- Los precios aumentan y disminuye la calidad.
- Máxima amenaza.

### 1.7 El beneficio. Método de cálculo

Si la economía se preocupa de la mejor asignación de los recursos, para de esta forma lograr bajos criterios éticos, un bienestar y justicia social, los factores consumidos

por la empresa se deberán remunerar sobre la base de su costo de oportunidad, mientras que los ingresos se valorarán según premios corrientes o de mercado.

Si esto es así y los ingresos superan a los gastos, entonces a esta diferencia se le puede denominar beneficio "puro" o excedente social.

Lógicamente, si la economía asigna eficientemente los recursos disponibles a largo plazo, el beneficio puro será nulo, bajo supuestos de competencia perfecta y un sistema estático.

Se plantea entonces, que:

**Beneficio:** Es la ganancia o pérdida que obtiene la empresa después de vender una determinada producción.

El beneficio lo podemos calcular de la siguiente forma:

$$B = IT - CT$$

B: Beneficio

IT: Ingreso total

CT: Costo total

$$IT = p \cdot q$$

p: Precio

q: Nivel de producción o cantidad de productos

$$CT = CF + CV$$

CF: Costo fijo

CV: Costo variable

$$CV = \frac{CV}{u} \cdot q$$

CV: Costo variable unitario

u

Costo fijo: Son aquellos que no varían en función de la producción.

Ejemplo: Depreciación de las maquinarias.

Costo variable: Son aquellos que varían en función del aumento o disminución de la producción.

Ejemplo: Materias primas, combustible.

Ejemplo demostrativo

El Combinado Lácteo de Pinar del Río empleó \$300,00 en la fabricación de 100 productos, los que vendió a \$5,00.

Se pide:

Calcular el beneficio.

Datos:

CT: \$300,00

q: 100

p: \$5,00

B: ?

$$B = IT - CT$$

$$B = 500 - 300$$

$$B = \$200,00$$

$$IT = p \cdot q$$

$$IT = 5 \cdot 100$$

$$IT = \$500,00$$

R/ El beneficio que obtuvo la fábrica al vender este producto fue de \$200,00.

Con las fórmulas para calcular beneficio, ingreso total y costo total, aparece la producción (o nivel de producción como una variable independiente), por lo que

podemos ver estos tres elementos como funciones donde el nivel de producción es la variable independiente, y sus ecuaciones quedarían:

$$IT = p \cdot q$$

$$CT = CF + CV$$

$$CV = \frac{CV}{u} \cdot q$$

$$B = p \cdot q - (CF + \frac{CV}{u} \cdot q)$$

$$B = p \cdot q - CF - \frac{CV}{u} \cdot q$$

*Ejemplo demostrativo*

La empresa elabora productos que vende a un precio \$5,00, con un costo variable por unidad de \$2,00 y un costo fijo de \$54,00.

Se pide:

Ecuación de ingreso total

Ecuación de costo total

Ecuación de beneficio

Datos:

$$P = \$5,00$$

$$\frac{CV}{u} = \$2,00$$

u

$$CF = \$54,00$$

$$IT = ?$$

$$CT = ?$$

$$B = ?$$

$$IT = p \cdot q$$

$$CT = CF + CV$$

$$B = IT - CT$$

$$IT = 5 \cdot q$$

$$CT = 54 + \frac{CV}{u} \cdot q$$
$$CT = 54 + 2 \cdot q$$

$$B = 5 \cdot q - 54 + 2 \cdot q$$

R/ Las ecuaciones no se pueden determinar.

### 1.8 La matriz DAFO\*\*

Dentro del contexto empresarial moderno altamente competitivo, se hace necesario no solo contar con el personal adecuado y los recursos tecnológicos más avanzados para lograr los objetivos esenciales que nos proponemos y desarrollar un plan de mercadotecnia con éxito, sino que es necesario además tener algunas herramientas que nos ayuden a realizar un análisis interno y externo del entorno competitivo en que nos encontramos, para tomar con precisión las decisiones más importantes y consecuentemente optar por la mejor estrategia a seguir.

Una de las herramientas más utilizadas en los últimos años es el análisis SWOT o DAFO, según sus siglas en español, que significan:

D: Debilidades

A: Amenazas

F: Fortalezas

O: Oportunidades

El análisis DAFO, también conocido como matriz o análisis DOFA, o también llamado en algunos países FODA, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no

---

\*\* *Economía de Empresas I*, Material de consulta, ISPETP, CD Versión 6 (Tomado y actualizado).

controlables: oportunidades y amenazas. Lo que quedaría de la siguiente forma (figura 1.7):



Fig. 1.7 Estructura del diagnóstico estratégico aplicando el análisis DAFO.

### 1.8.1 Objetivo esencial del análisis DAFO

El objetivo esencial del análisis DAFO es establecer mediante un gráfico o tabla, una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, entendiéndose debilidades y fortalezas, y al mismo tiempo evaluar las posibles oportunidades externas que sugiere el entorno competitivo. Un buen estratega, directivo o empresario debe utilizar periódicamente este análisis DAFO para realizar una evaluación interna y externa de su empresa; mucho más si pretende iniciar un negocio en el que se elabora previamente un plan y donde el análisis DAFO sería parte esencial e imprescindible del resultado que arroje ese plan de negocios.

Pongamos como ejemplo, para entender un poco mejor cómo usar esta herramienta, que nos corresponde hacer un análisis DAFO para medir nuestras debilidades y fortalezas como empresa y las oportunidades y amenazas del entorno y la competencia. Imaginemos que dirigimos una división de marketing de una empresa que fabrica y distribuye artículos deportivos, y en estos momentos pretendemos introducir en el mercado equipos e implementos para un gimnasio.

Nuestra empresa (x)

<b>Matriz DAFO</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
--------------------	-----------------	----------------------

Debilidades		
Fortalezas		

Se debe analizar por separado cada cuadrante y relacionar todas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que encontremos; luego se comparan las debilidades con las amenazas y se puede realizar este análisis a través de un gráfico donde se interceptan los elementos que componen dichas debilidades con los conforman las amenazas, y definitivamente sabremos qué estrategia seguir para disminuir y/o anticipar esas amenazas, así como transformar poco a poco las debilidades en fortalezas.

Volviendo al ejemplo de la empresa de implementos deportivos, veamos tres elementos por cada variable de la matriz y analicemos el resultado para llegar a las diferentes estrategias.

Debilidades:

- Falta de recursos financieros
- Débil departamento de distribución
- Pocos años de experiencia en el mercado

Fortalezas:

- Gran capacidad en los recursos humanos
- Bajos costos de producción
- Utilización de una buena estrategia

### 1.8.2 Pasos para la elaboración de la matriz DAFO.

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que *la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.*

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa, cuestiones clave que son reunidas en una tabla.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes, puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito (FCE) apropiados según los mercados y segmentos en los que compite.

Una vez definidos los FCE se debe realizar un proceso de *benchmarking* o análisis comparativo con las mejores empresas competidoras. Este proceso nos puede llevar incluso a identificar nuevas oportunidades.

Por último, se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

En esta matriz DAFO estableceremos por columnas el *análisis del entorno* (1ra. columna: Amenazas; 2da. columna: Oportunidades) y por filas el *diagnóstico de la empresa* (1ra. fila: Puntos fuertes; 2da. fila: Puntos débiles). Así establecemos cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

**1-1** Estrategias defensivas

**1-2** Estrategias ofensivas

**2-1** Estrategias de supervivencia

**2-2** Estrategias de reorientación

<b>Matriz DAFO</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Puntos fuertes	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
Puntos débiles	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

El desarrollo práctico se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1 Puntos fuertes-Amenazas), se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.



- 1-1 Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- 1-2 Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.
- 2-1 Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.
- 2-2 Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Con esta herramienta el diagnóstico debe realizarse, como se ha indicado anteriormente, teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad e información económicas de cada sector.

### **Ejemplos de puntos fuertes**

- Capacidades en actividades clave
- Recursos financieros adecuados
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Ventajas en costes
- Importante programa I+D
- Buena imagen en los consumidores
- Líder en el mercado
- Capacidad directiva

### **Ejemplos de puntos débiles**

- No hay dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia

- Atraso en I+D
- Rentabilidad inferior a la media
- Débil imagen en el mercado
- Cartera de productos limitada
- Instalaciones obsoletas
- Red de distribución débil
- Sistemas ineficientes (exceso de problemas operativos internos)

### **Ejemplos de oportunidades**

- Entrada en nuevos mercados o segmentos
- Atención a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos

### **Ejemplos de amenazas**

- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos
- Incremento en las ventas de los productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores

#### 1.8.3 Ejemplo ilustrativo de la matriz DAFO

La matriz DAFO se utiliza con el objetivo de realizar un diagnóstico. Consiste en la interrelación de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos

(debilidades y fortalezas), para saber en qué posición se encuentra la empresa y qué estrategias llevar a cabo para su desarrollo. Se definen cada uno de los factores que se van a analizar o cruzar, teniendo en cuenta que los externos salen del análisis del microentorno y macroentorno empresarial, mientras que los internos, salen del análisis de la empresa, ya sean recursos humanos, operaciones, dirección, finanzas, comercial, etcétera.

El esquema de la matriz sería el siguiente:

	<b>Oportunidades</b>				<b>Amenazas</b>				<b>Total</b>
<b>Fortalezas</b>	A	B	C	D	A	B	C	D	
A	X		X	X		X		X	5
B		X		X	X	X	X		5
C			X		X				2
D	X			X			X		3
<b>Debilidades</b>									
A				X	X		X		3
B		X	X				X	X	4
C						X	X	X	3
D	X						X		2
<b>Total</b>	3	2	3	4	3	3	6	3	

Para el proceso de congelación de factores (marcar con cruces), para cada uno de los cuadrantes se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Puede la fortaleza A (luego B, C, D) ayudarme a aprovechar la oportunidad A, B, C, D? Si la respuesta es positiva, se marca la cruz.
- ¿Puede la fortaleza A (luego B, C, D) atenuar la amenaza A, B, C, D? Si la respuesta es positiva, se marca la cruz.
- ¿La debilidad A (luego B, C, D) no me permite aprovechar la oportunidad A, B, C, D? Si la respuesta es positiva, se marca la cruz.

- ¿La debilidad A (luego B, C, D) no me permite atenuar la amenaza A, B, C, D? Si la respuesta es positiva, se marca la cruz.

Después, se procede a sumar por columnas y por filas para sacar la media de impacto; luego se suma el total numérico y se divide entre el total de la suma de cada factor del que se dispone. Para el ejemplo anterior sería:

$$\text{Media de impacto} = \frac{\text{Cantidad de factores}}{\text{Total numérico}} = \frac{54}{16} = 3,375$$

Esta media de impacto se ubica entonces en el siguiente cuadro, además de todos los factores que están por encima de ella. En el centro de cada cuadrante se ubica la multiplicación de la cantidad de factores que están por encima de la media, y el cuadrante de mayor puntuación se escoge para definir las estrategias. Quedaría de la siguiente manera:

	<b>O-1</b>	<b>A-3</b>
<b>F-2</b>	2	6
<b>D-1</b>	1	3

De esta manera, esta empresa se encuentra en el cuadrante  $F-2 \cdot A-3 = 6$ , por tanto, esta es una empresa fortalecida y con amenazas.

Para trazar las estrategias nos auxiliamos del siguiente cuadro:

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Intentar aprovechar al máximo las oportunidades en base a las fortalezas.  <b>Estrategia ofensiva:</b>  • Ser líderes	Atenuar las amenazas, apoyándose en las fortalezas.  <b>Estrategia defensiva:</b>  • Reestructuración

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación</li> <li>• Protección y apoyo de implicados</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Enfoque</li> <li>• Desarrollo</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<p>Reducir o eliminar debilidades para aprovechar las oportunidades.</p> <p><b>Estrategia de reorientación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones sobre las debilidades</li> <li>• Buscar nichos</li> <li>• <i>Joint-venture</i> (posicionarse)</li> </ul>	<p>Resistir al máximo, atenuar rápidamente las debilidades.</p> <p><b>Estrategia de supervivencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación</li> <li>• Fusión</li> <li>• Saneamiento</li> <li>• Reducir niveles de operaciones</li> <li>• Buscar nichos</li> </ul>

En el caso del ejemplo, quedó una empresa fuerte, con amenazas, y su estrategia deben estar a la defensiva.

### 1.9 El perfeccionamiento empresarial\*\*\*

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba evaluó como una necesidad, en las condiciones reales en que se desarrolla el país, comenzar a introducir en los diferentes sectores de la economía las experiencias que desde años atrás se venían desarrollando en las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), relacionadas con el Perfeccionamiento empresarial, donde se mostraron claramente sus posibilidades, potenciando el trabajo de la empresa estatal socialista, con la elevación de los niveles de producción, la eficiencia y la competitividad en la producción de bienes y servicios.

---

\*\*\* Boletín Informativo Perfeccionamiento Empresarial, Ministerio de la Agricultura, Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios y Forestales, Sindicato Nacional de Trabajadores Tabacaleros, La Habana, mayo de 1999.

### 1.9.1 Objetivos del Perfeccionamiento empresarial

El Perfeccionamiento empresarial es una necesidad en las empresas socialistas, y va dirigido a consolidar sus potencialidades, a hacer de estas empresas altamente productivas, eficientes, con capacidad de estar cada vez más en condiciones de satisfacer con producciones y servicios de superior calidad las necesidades de la población, incrementar las producciones que son fondos exportables o sustituyen importaciones, generar para la sociedad la mayor cantidad de utilidades posibles, y competitivamente, estar a la altura de las empresas más eficientes del mundo.

Por su esencia, este es un objetivo supremo, y hacia ellos van dirigidas las normas de funcionamiento en este nuevo sistema de gestión empresarial, aprobado por el Consejo de Estado mediante el decreto Ley 187 de 1998.

### 1.9.2 El papel del trabajador en este proceso

Lo primero que hay que distinguir es que el Perfeccionamiento empresarial al que estamos haciendo referencia es un Sistema Integral de Gestión Empresarial, diferente de los cambios que de una forma u otra hemos vivido en nuestra empresa y donde no siempre se ha visto la misma integralmente; procesos que tampoco han partido de la premisa de originar una necesidad de cambio en la forma de pensar y actuar de los trabajadores: de la dirección, de los obreros y de cada trabajador en general en el puesto de trabajo y en las funciones que realiza.

He aquí la mayor exigencia del Perfeccionamiento empresarial, la que está asociada a la motivación y el convencimiento que tengan los hombres y mujeres de cada colectivo laboral para comprender que se trata de un proceso en que la Revolución requiere una transformación de cada uno de nosotros, del director de la empresa y su equipo de dirección, del obrero en su puesto de trabajo, del técnico, del trabajador de la oficina, de aquel que nos da el servicio en el comedor y de todo el colectivo en general.

La capacidad que tengamos para comprender y vernos cada uno como parte del proceso de producción que desarrolla la empresa, trabajando de forma sistemática con espíritu activo y transformador, será lo que le dará vida al Perfeccionamiento

empresarial, como proceso de mejora continua buscando mayores beneficios para la sociedad, la empresa y el trabajador.

Se trata de tener una empresa con mayor nivel de autonomía y ejecutividad, para lo cual se prevé descentralizar un conjunto de facultades y funciones que en el momento actual están en el ámbito de los organismos superiores, fortaleciendo todos los eslabones organizativos de las empresas, hasta el nivel de jefe de finca, jefe de brigada, jefe de taller, jefe de vaquería, jefe de pelotón, y donde el principio del autofinanciamiento constituye el pilar básico en el funcionamiento de la misma.

El autofinanciamiento empresarial está dado en que la empresa y sus unidades de base deberán cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de utilidad; ello determinará el desarrollo de la empresa y la solución de los problemas, mediante el aumento de la producción y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, de atención, de pago y estimulación a todos los trabajadores.

Es por ello importante significar y lograr que cada trabajador interiorice que el Perfeccionamiento empresarial solo se hace posible con la plena y consciente participación de los trabajadores de la empresa.

### 1.9.3 Algunas de las facultades y medidas que se introducen en la empresa

Entre las nuevas facultades que se conceden a la empresa, se destacan por su significación y alcance las siguientes:

- La empresa es quien aprueba, de forma autónoma, su estructura y plantilla de cargo, en el marco del plan del año.
- Aprueba la creación, función o disolución de las Unidades Empresariales de Base en que se estructura la empresa, en función de las necesidades y condiciones que se le vayan presentando en su propio desarrollo.
- La empresa es quien aprueba y pone en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas sus esferas, ajustando “su traje a la medida”, lo cual quiere decir que es la empresa la única autorizada a definir y modificar su norma de funcionamiento en el contexto de los principios generales que se establecen por las bases generales del Perfeccionamiento empresarial.

- Es la empresa la que define la creación de los órganos asesores de dirección que más se ajusten a sus características, y reglamenta su propio funcionamiento.
- A partir de los resultados que se alcancen, aplica una nueva escala de salario donde todos los trabajadores ganen más de lo que ganan ahora y en condiciones de que todos, incluido el director de la empresa, tendrá su salario vinculado a los resultados de la producción. El único salario que se define centralmente es el del director; el resto se decide por la empresa.
- La empresa es quién elabora y aprueba las normas y procedimientos para vincular el salario de todos los trabajadores a los resultados, así como modifican las mismas cuando las condiciones lo requieran.
- La empresa define la reglamentación para elaborar y aprobar las nuevas normas de trabajo que se necesiten, y determina el momento y los procedimientos de su revisión.
- La empresa está autorizada a crear nuevos cargos, elaborar sus contenidos, evaluar su complejidad y definir los salarios que les corresponden.
- La empresa está autorizada a elaborar y aplicar sistemas de estimulación a los trabajadores por altos resultados, siempre que disponga de financiamiento propio para ello.
- De obtener utilidades al final del año, la empresa distribuye parte de las mismas directamente entre los trabajadores, aprobando, de conjunto con el sindicato, el reglamento para esta distribución. El límite máximo podrá ser el equivalente a un año del fondo de salario de la empresa, y se distribuirá diferenciadamente. Luego, un trabajador, individualmente, podrá recibir una estimulación adicional equivalente de hasta un año o más de un año, o no recibir nada, todo estará en dependencia de los resultados que alcance.
- Con la aplicación de la nueva escala salarial, el trabajador comienza individualmente a aportar a la Seguridad Social, con lo que junto al aporte que hace la empresa y lo que aporta el Estado, se garantizan los fondos adecuados para los gastos de la Seguridad Social. El aporte se hará sobre la base del 5 % que ingresa con el salario y la escala diseñada garantiza que a pesar de este aporte, el trabajador, como salario neto, ganará más de lo que gana ahora.



- La empresa, de conjunto con el sindicato, reglamenta las normas y procedimientos para poner en vigor el principio de que el mayor derecho para ocupar una plaza estará dado por el conjunto de características, cualidades y condiciones demostradas por el trabajador para desempeñarla.

En ello es importante que se comprenda por el trabajador la necesidad de ampliar su propio perfil y elevar su desempeño en el trabajo, para lo cual se deberá concebir la capacitación como sistema que dé respuesta a las necesidades de la empresa.

Se parte del principio de que un elemento distintivo deberá estar dado por la plena realización del hombre en el trabajo, su autoestima, sentir que su trabajo es útil y que su contenido responde plenamente a la jornada laboral que desarrolla.

- En consecuencia con lo anterior y las posibilidades de su propio financiamiento, la empresa diseña su sistema de atención al hombre, viéndolo integralmente en su amplia dimensión: en las condiciones de trabajo, en el aseguramiento al puesto de trabajo y la atención propiamente al trabajador y la familia, creando los mecanismos para lograr una activa, real y efectiva participación de los trabajadores en la dirección y gestión de la empresa.

De nada valdrían todas estas facultades sí no se asume una posición nueva por cada trabajador, donde solo cabe la motivación para actuar y proyectarse con una visión del futuro desde su puesto de trabajo, como garantía de existencia de su propia empresa, interesados por estar informados y capacitados, según las exigencias del proceso productivo, con una participación consciente y creativa en todas las etapas del Perfeccionamiento empresarial.

Digámoslo de otra forma: la empresa no puede emprender este proceso si no cuenta con la activa participación de sus trabajadores, porque precisamente el Perfeccionamiento empresarial descansa, en lo fundamental, en potenciar el papel de los trabajadores, y los trabajadores necesitan de este para mejorar su autoestima en el proceso productivo, sentir satisfacción con su contribución creciente al desarrollo de la sociedad, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, su retribución, la atención y elevación del nivel de vida en general.

Otro grupo de medidas que de forma indirecta también benefician a los trabajadores, está dado en la posibilidad que por sus resultados se le puedan autorizar a la empresa la formación de determinadas reservas para el desarrollo continuo de la misma.

- La empresa puede crear sus propias reservas para el desarrollo y la investigación, que garanticen la ampliación de la producción y la aplicación de la innovación tecnológica, como base para la obtención de resultados superiores, lo que invariablemente ofrece garantía en el empleo, el conocimiento de nuevas tecnologías, la institución y el desarrollo de nuevas habilidades entre los trabajadores.
- De lograr los resultados previstos, la empresa es autorizada a formar reservas para el desarrollo social del colectivo, reservas para inversiones, así como se le podrá autorizar la formación de otros tipos de reservas.

#### 1.9.4 Requisitos para la aplicación del Perfeccionamiento empresarial

Una de las garantías que deberán identificar los trabajadores en este proceso de Perfeccionamiento empresarial, es que el mismo está sujeto a un grupo de requisitos que deberá cumplimentar la empresa, y que serán abalados por los organismos correspondientes. Ellos son:

- Que la empresa tenga la contabilidad que refleja los hechos económicos.

Ello da garantía de mayor control; de tomar las decisiones en cada momento, en base a las alternativas que mayores beneficios reporten para la sociedad, la empresa y sus trabajadores: que los trabajadores puedan confiar en un mayor control de los recursos del patrimonio colectivo y que puedan conocer, en tiempo y con precisión, los verdaderos resultados que se van alcanzando, y jugar un papel activo en la toma de decisiones.

Las facultades que se le conceden a la empresa deben tener como soporte un registro veraz de todo su accionar y de los resultados; o sea, debe haber control y no

posibilitarse la indisciplina, el desvío y actos delictivos con el patrimonio estatal que está custodiado por todo el colectivo de trabajadores de la Empresa.

Cada trabajador deberá estar consciente de que trabajar con una contabilidad veraz no solo es tarea de los económicos sino que también los implica a ellos. Es importante que cada trabajador identifique su papel en este objetivo: el control y cuidado personal de los instrumentos y recursos que se le asignan para el trabajo y que el insumo llegue al destino para el cual se ha concebido, son los elementos primarios que sientan las bases para lograr una contabilidad veraz.

- Existencia de mercado

Lo que produce la empresa o los servicios que presta debe tener un destino, y revertirse en la satisfacción de las necesidades y exigencias de un cliente, que puede estar referido a un producto ya terminado o un semiproducto que significa una materia prima para el proceso productivo a cargo de una unidad y a otro colectivo de trabajadores, incluso dentro de la misma empresa.

- Garantía de los aseguramientos necesarios

El Perfeccionamiento empresarial parte del principio de optimizar todos los recursos, el uso de las capacidades, la utilización de la tierra, tener normas de consumo mínimas que garanticen producciones de bajos costos y que puedan ser competitivas, y es por ello que se irá aplicando en las empresas que logren esta condición y por tanto, donde los aseguramientos estén ajustados a esas realidades y no constituyan impedimentos para lograr producir más y con mayor eficiencia.

Es importante que se comprenda que el Perfeccionamiento empresarial no es una solución importada a los problemas que tiene la empresa; todo lo contrario, es un proceso que se desarrolla desde adentro, como hemos abordado, con un pensamiento activo y transformador de todos sus trabajadores en las diferentes etapas.

#### 1.9.5 Etapas del proceso

**Primera etapa:** Preparación de todos los trabajadores, del sindicato, del Partido y la Unión de Jóvenes Comunistas de la empresa para desarrollar el Perfeccionamiento empresarial.

Es importante que cada trabajador conozca cuál es el fundamento teórico, los principios y las normas que caracterizan el Perfeccionamiento empresarial como sistema de gestión. Sin este conocimiento no es posible que pueda participar de forma activa en el desarrollo de todo este proceso.

La empresa constituye la célula básica para este trabajo, es en ella donde tienen que originarse las transformaciones fundamentales y deberán proyectarlas y llevarlas a la realidad los propios trabajadores, para lo cual es básico conocer las características del sistema. Para este objetivo la administración, las organizaciones políticas y el sindicato, establecen sus objetivos propios y acciones a cerca del trabajo que se propone realizar en este proceso en cada una de sus etapas, a fin de lograr la conducción del mismo en el contexto de más estricto cumplimiento de los principios establecidos.

Es necesario que todos los trabajadores de la empresa comprendan que hablar de Perfeccionamiento empresarial como un proceso de mejora continua, supone una posición nueva y sistemática de cada uno de ellos, demanda un mayor desempeño en el trabajo que realizan, para lo cual su superación, ampliar su perfil de trabajo e incrementar sus conocimientos es indispensable.

La aplicación científica y el desarrollo de la innovación tecnológica que deberá estar presente en el desarrollo de la empresa, solo es posible con trabajadores que asuman un papel activo, creativo y transformador, identificando la empresa como una parte de una realidad necesaria y útil en el desarrollo de la sociedad y en el sostén y desarrollo de su familia y la colectividad.

El sindicato se capacitará para participar de forma activa en el proceso, formando parte del Grupo de Perfeccionamiento empresarial de la empresa, en la preparación de los trabajadores, en el diagnóstico inicial, en la realización de los estudios para la elaboración del expediente, en su implantación, evaluación y ajuste, como proceso de mejora continua, en la medida que las condiciones lo determinen, acciones que se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo. Digamos que también el sindicato perfecciona su trabajo, mejora su estructura y funcionamiento y constituye de por sí un

motor impulsor para las transformaciones y en el logro de los resultados que se necesitan.

**Segunda etapa:** Corresponde a la ejecución del diagnóstico empresarial Inicial.

Se trata de hacer un análisis pormenorizado de todos los problemas que tiene la empresa en su funcionamiento actual y en los resultados que logra, que permita identificar las limitaciones y deficiencias que tienen y que dé lugar a proyectar las medidas y acciones que hay que tomar para resolver los problemas que están limitando el trabajo de la empresa.

En esta etapa es básico que cada uno de los trabajadores, por las diferentes vías que organice la empresa, expresen y contribuyan a identificar los problemas que tiene la misma. Es importante que se cumpla lo indicado y que cada trabajador exija por que este proceso de análisis se haga a nivel de colectivo de la unidad en que trabaja, que pueda expresar su criterio y sus puntos de vista sobre los problemas que afecten el trabajo y los resultados, en aspectos tan importantes como:

- La organización general de la empresa y de la unidad en particular.
- Los métodos y estilos de dirección que utilizan los cuadros.
- La organización de las producciones de bienes y servicios. Contribuir a identificar cuáles son los factores, tanto de tipo subjetivo, como objetivo, que están limitando la producción y la eficiencia de la unidad donde labora y, consiguientemente, de la empresa.
- Los problemas que tienen que les impiden alcanzar una mayor calidad del producto o servicio y que estén a la altura de las exigencias del cliente.
- Los problemas con la organización del trabajo, las normas de trabajo, etcétera.
- Las deficiencias que tienen en los aspectos laborales y salariales: en las condiciones de trabajo, con los instrumentos de trabajo, los problemas que ocasionan las irregularidades en el cumplimiento de la jornada laboral, interrupciones, las deficiencias con la capacitación de los trabajadores, los problemas que tienen los sistemas de pago que se están utilizando y cualquier otro aspecto que limite la productividad del hombre y una mayor eficiencia en su trabajo.

- Todos los problemas relacionados con la atención al hombre, que no solo son comida, ropa y zapatos, sino su participación en la toma de decisiones, cómo cuentan con él y cómo participa de la vida de la empresa.
- Otros aspectos relacionados con la actividad económica de la unidad: la planificación, el control interno, los costos y la contratación económica, entre otros.

Como resultado, el proceso de diagnóstico debe permitir dejar identificados al nivel de cada unidad y colectivo laboral, los problemas que están limitando los resultados, posibilitando un plan de acción dirigido a la solución de los mismos, así como de aquellos que tienen un efecto en la empresa y de hecho son problemas de la empresa, pero que para su solución se requiere de la intervención de factores externos.

**Tercera etapa:** Análisis del diagnóstico por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar los estudios.

Un informe resumen del proceso de diagnóstico realizado por la empresa se eleva al Grupo Ejecutivo para el Perfeccionamiento Empresarial, con el propósito de evaluar la calidad que ha tenido el proceso desarrollado y las posibilidades reales que tiene la empresa, y proponer o no al Grupo Gubernamental autorizar a la empresa pasar a la cuarta etapa, que es la que corresponde al desarrollo del estudio del Perfeccionamiento empresarial, evaluación de la organización del sistema que aplicará la Empresa. Elaboración del expediente de Perfeccionamiento empresarial. La autorización a que la Empresa pase a esta etapa es solo facultad del Grupo Gubernamental.

**Cuarta etapa:** Etapa de desarrollo del estudio del Perfeccionamiento empresarial. Evaluación de la organización del sistema que aplicará la empresa. Elaboración del expediente de Perfeccionamiento empresarial.

En esta etapa, también es básica la participación de los trabajadores en el desarrollo de las iniciativas para la búsqueda de soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico y en la introducción del resto de las medidas técnicas y organizativas, elaborando el “traje a la medida”, lo que significa que no hay dos fincas iguales, ni dos

unidades, ni talleres, ni fábricas iguales, ni dos empresas iguales, por lo que los problemas también son diferentes y habrá de corresponderles soluciones diferentes.

El expediente es el documento donde se resumen las transformaciones que se propone acometer la empresa para cumplir su misión y funciones con un alto desempeño.

**Quinta etapa:** Aprobación por el Grupo Gubernamental, del expediente de Perfeccionamiento empresarial y autorización del comienzo de la implantación.

**Sexta etapa:** Implantación del Perfeccionamiento empresarial.

Se aplicarán paulatinamente los cambios y transformaciones que se aprueben; será gradual según la capacidad que la propia eficiencia de la empresa lo permita y de conformidad con el cronograma diseñado, en correspondencia con el expediente elaborado y aprobado.

**Séptima etapa:** Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

La empresa queda en capacidad de ir aplicando los reajustes a lo inicialmente diseñado y que la vida práctica demuestre que hay que cambiar porque no da los resultados esperados, y a partir de ese momento el Perfeccionamiento empresarial se identifica como un proceso de mejora continua, adoptando por la empresa la filosofía de ir transformándose e ir aplicando los cambios que las nuevas realidades se impongan en cada momento para estar a la altura de seguir desarrollando su misión y razón de ser.

#### 1.9.6 Subsistemas que componen el Perfeccionamiento empresarial

El sistema de Perfeccionamiento empresarial se compone de 16 subsistemas fundamentales, a saber:

- Organización general
- Métodos y estilos de dirección

- Organización de la producción de bienes y servicios
- gestión de la calidad
- Organización y normación del trabajo
- Política laboral y salarial
- Contabilidad
- Sistema de costos
- Control interno
- Sistema de relaciones financieras
- Planificación
- Contratación económica
- Sistema informativo
- Precios
- Atención al hombre
- Mercadotecnia

Mediante estos subsistemas se organiza cada entidad que se encuentre en Perfeccionamiento empresarial.

A continuación se dará la esencia de ellos brevemente, (Ver “Bases generales del Perfeccionamiento empresarial”, *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Lunes 14 de septiembre de 1998)

### **Organización general**

Este subsistema es uno de los más importantes, ya que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le han sido conferidas.

### **Métodos y estilos de dirección**



Este subsistema caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial, a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y estar despojados del burocratismo y de la cultura de la espera. La empresa, con sus diferentes actividades, debe funcionar de forma armónica, como una orquesta o un coro bien dirigidos. Por lo tanto, estos métodos y estilos de dirección, deberán trabajar por lograr lo siguiente:

- Una dirección participativa con la activa y sistemática participación de los trabajadores de la dirección empresarial
- La planificación estratégica
- La unidad real entre las organizaciones políticas y de masas con la administración para lograr los objetivos propuestos.
- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y los trabajadores.
- Dotar a los jefes de las facultades necesarias y exigirles las correspondientes responsabilidades.
- Exigir el cumplimiento de los deberes funcionales y tareas asignadas a cada cuadro o funcionario.
- Lograr la conciencia en cada jefe y trabajador en general, de que, además de los deberes funcionales, debe cumplir cualquier otra actividad que le sea asignada por el jefe, en interés del cumplimiento de las actividades principales de la entidad.
- Evaluar por los resultados y no por los esfuerzos.
- Fomentar en los cuadros, funcionarios de dirección y en los trabajadores en general la superación técnica y profesional y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- Utilizar el sistema de costos, la contabilidad y las finanzas como herramientas principales de dirección.
- Priorizar la atención al hombre mediante el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo.

## **Organización de la producción de bienes y servicios**

Este subsistema desempeña un papel muy importante en un sistema empresarial, porque organiza, planifica, coordina, dirige y controla toda la actividad del mismo, en función de la producción competitiva de bienes y servicios, para satisfacer al cliente. El mismo se caracteriza fundamentalmente por la activa participación de todos los trabajadores de la entidad, en el proceso de perfeccionamiento, de tal manera que todas las medidas que se apliquen sean creadas por la entidad, para lo cual necesitarán contar con la documentación técnica necesaria para elaborar las tecnologías y presupuestos, conocer el mercado y ejecutar la contratación económica de la producción de bienes, servicios y suministros.

### **Gestión de la Calidad**

En este subsistema se toman las medidas, con el fin de producir bienes y prestar servicios que satisfagan las necesidades del cliente, siendo la calidad una necesidad insoslayable para toda organización económica que quiera elevar su eficiencia competitiva.

Hace muchos años la calidad solamente se tenía en cuenta en el resultado de cualquier proceso productivo, es decir, una fábrica de zapatos revisaba al final los zapatos producidos y rechazaba los que tenían defectos o estaban mal elaborados. Esto traía como consecuencia mucha pérdida. Por lo tanto, el hombre comprendió, que el control de la calidad no es la autopsia de un cadáver, sino que está presente en cada una de las etapas de un proceso productivo o de servicios y forma parte de un sistema conformado por las siguientes actividades:

- La política de calidad
- La planificación de la calidad
- El control de la calidad
- El aseguramiento de la calidad
- El mejoramiento de la calidad

Pero para que esto funcione todos los trabajadores deben estar capacitados y conocer que la gestión de la calidad es responsabilidad de todos, así como de todos los niveles de dirección, encabezados por la máxima autoridad.

### **Organización y normación del trabajo**

La organización y normación del trabajo tienen un papel importante para el crecimiento incesante de la productividad del trabajo; por ello es necesario lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales en el proceso productivo.

Este subsistema busca la máxima efectividad del trabajo del hombre en sus múltiples interrelaciones productivas, lo que lógicamente encamina hacia una mejor eficiencia en la utilización de los medios de producción. Tiene dos objetivos fundamentales: Uno de carácter económico y otro de carácter social.

Desde el punto de vista económico, el objetivo es que el trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción con la calidad requerida y un mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía y mental.

Desde el punto de vista social, el objetivo es coadyuvar a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

La organización y normación del trabajo está conformada por un conjunto de elementos relacionados entre sí, por lo que la modificación de uno de ellos implica cambios en el conjunto. Ellos son:

- La división y cooperación del trabajo
- Los métodos y procedimientos de trabajo
- La organización y servicio de los puestos de trabajo
- La disciplina laboral
- La normación del trabajo
- La organización de los salarios

### **Política laboral y salarial**

La política laboral y salarial tiene un papel importante para el crecimiento incesante de la producción, por ello es necesario lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo y de los recursos materiales en el proceso productivo.

Este subsistema se compone de diferentes elementos, los que se relacionan a continuación:

- El sistema de dirección de la fuerza de trabajo
- La idoneidad demostrada
- Los contratos de trabajo
- El período de prueba
- La evaluación del desempeño
- Los regímenes de trabajo y descanso
- La seguridad y salud en el trabajo
- Justicia laboral
- Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones
- Tratamiento al personal disponible
- Los reglamentos internos
- Contribución especial a la seguridad social
- Capacitación a los trabajadores
- Organización del salario
- Los calificadores de ocupaciones
- Formas y sistemas de pagos
- Otros pagos
- Fuentes de financiamientos para las aplicaciones de las medidas salariales
- Planificación del fondo de salario

## **Contabilidad**

Como se conoce, la contabilidad registra, clasifica y resume en términos monetarios, las operaciones que acontecen en una organización económica, y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la entidad.

Constituye un servicio de excepcional importancia para, entre otros aspectos, facilitar:

- La toma de decisiones empresariales, por ser una herramienta eficaz de dirección
- La planificación y control de las operaciones
- El control por áreas de responsabilidad
- Las coordinaciones de las actividades desarrolladas
- La exigencia y el análisis de la eficiencia por parte de la dirección
- La formulación, complementación y aparición de normas administrativas

La contabilidad se rige por principios de carácter obligatorio, que permiten que las operaciones registradas y los saldos de las cuentas presentadas en los estados financieros, expresen una imagen fiel del patrimonio o capital, de la situación financiera y de los resultados de las empresas, por lo que son de aplicación para todas las empresas radicadas en el país.

### **Sistema de costos**

El costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Es de suma importancia conocer su comportamiento, porque nos indica la eficacia con que se ha logrado determinada producción.

### **Control interno**

Un sistema contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad, para seguir la huella de las actividades financieras y resumirlas de forma útil para quienes toman decisiones.

El control interno está directamente relacionado con la contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del sistema de control interno de la entidad.

Un sistema de control es el conjunto de medidas que toma la organización con el fin de:

- Proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente.
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.
- Evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad.

### **Sistema de relaciones financieras**

Todas las empresas donde se aplica el Perfeccionamiento empresarial, deberán incorporarse al sistema tributario vigente en nuestro país, por lo que:

- Deben inscribirse en el Registro de Contribuyentes y mantenerlo actualizado; llevar y conservar, por el término de cinco años, los libros contables.
- Deben presentar declaraciones juradas, balances, informes, certificaciones, modelos de pago, vales de venta, conduces, facturas y demás documentos que se entiendan, en la forma, términos y sujeción a los requisitos establecidos legalmente; certificar sus estados financieros y presentar el dictamen a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y probar ante la misma, cuando corresponda, el origen de los fondos con que han financiado sus gastos, desembolsos e inversiones.
- Efectuar el pago en la cuantía y términos establecidos de aquellos impuestos, contribuciones, tasas o aportes de los cuales son sujetos, manteniendo una disciplina fiscal adecuada, permitiendo el libre acceso a sus oficinas y dependencias, de quienes designe la ONAT, para la práctica de acciones fiscalizadoras y de control. Estas relaciones financieras establecen las acciones del Estado cubano en calidad, ya no de fisco, sino como representante de la propiedad estatal socialista de todo el pueblo, siendo de aplicación generalizada a las entidades empresariales cubanas, propiedad estatal.

## **Planificación**

La planificación es el instrumento de dirección básico que contempla los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de las funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales y financieros y en la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados.

## **Contratación económica**

El contrato económico, es el medio jurídico mediante el cual se establecen las relaciones económicas patrimoniales, de cooperación y de índole no patrimoniales, entre las organizaciones económicas que operan en la economía nacional. El contrato económico, más que un instrumento formal, es una relación jurídica, un acuerdo de voluntades, del que surgen derechos y obligaciones entre dos o más sujetos económicos.

El establecimiento de relaciones económicas patrimoniales, mediante contratos económicos (incluidas las que respondan a pedidos centralizados por el Estado), deberá servir de base para que las organizaciones económicas establezcan para sí un plan económico real, respaldado jurídicamente.

Los contratos influyen en el cumplimiento del plan, y su incumplimiento por algunas de las partes incide en los resultados económicos de las organizaciones, en la observancia de la calidad requerida para los productos y/o servicios, en la disciplina tecnológica, etc. Para lograr todo lo anterior, tendrán que existir las garantías legales para la efectividad de la responsabilidad contractual.

El establecimiento de contratos económicos por las organizaciones económicas, y el uso de todo lo que se deriva de esta institución, constituye una necesidad de los sujetos económicos, que evita las formalidades, y por ello, tiene que ser parte importante del sistema económico. Es una institución autónoma, que depende, una vez concertado, solo de la voluntad de las partes contratantes.

## **Sistema informativo**

Las direcciones de las entidades, en la mayoría de las ocasiones, no disponen de una información que les resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, ya que estas son muy voluminosas o no son veraces oportunas. Es por ello que uno de los

subsistemas que se estudian durante el perfeccionamiento es el relativo a la información, partiendo del criterio de que sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información”, o “muchísima información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones.

En el presente capítulo se exponen los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta en el diseño del sistema informativo de la entidad objeto de estudio, desde la óptica de la información interna de la entidad.

### **Precios**

Las empresas, en materia de precios, deberán atenerse a lo que el Ministerio de Finanzas y Precios reglamente para la formación de los mismos.

La práctica de estos años ha evidenciado la necesidad de continuar descentralizando la aprobación de algunos precios, por lo que se continuará facultando a las empresas para aprobar precios, en todos los casos posibles, siendo uno de los factores condicionantes que exista en estas un dominio correcto de lo establecido y disciplina en su cumplimiento.

Independientemente del nivel de aprobación, la empresa desempeña un papel esencial en la formación de precios y en la elaboración de propuestas para el perfeccionamiento de las metodologías, que rigen la formación de los precios de sus producciones y de sus principales insumos. Ninguna entidad está autorizada a establecer precios y tarifas que generen subsidios del presupuesto del Estado, siendo el Ministerio de Finanzas y Precios el único facultado para autorizarlo.

### **Atención al hombre**

La atención al hombre puede concebirse, de forma general, como un sistema, como un conjunto de tareas, medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades, la creación de nuevos valores en el trabajador, con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, en la búsqueda de productividad y eficiencia.

La forma de satisfacer estas necesidades, entre otras, puede ponerse de relieve mediante el reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad en el empleo, de



la posibilidad de reservar parte de las utilidades para el desarrollo social del colectivo, así como de la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas para un desempeño eficaz. La atención integral al hombre demanda, además de la satisfacción de necesidades básicas o de primer orden, un tratamiento coherente, ordenado y dinámico, que dé respuesta a sus motivaciones, en lo referido a la autoestima, la autorrealización y el sentimiento de pertenencia al colectivo laboral, entre otras. Sin dudas, un trabajador que se sienta “atendido”, o altamente satisfecho, se tornará más competitivo en la consecución de las metas empresariales.

### **Mercadotecnia**

La economía mundial contemporánea está caracterizada por una alta competitividad, como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientadas al cliente y por tanto, a la innovación, para lograr su competitividad.

Esta competitividad se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles, como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos.

Esta realidad cambia el concepto de calidad de los productos y nos conduce a un concepto de calidad “como la concibe el cliente”, lo que hace que en la práctica actual no se vendan productos, sino beneficios esperados.

Es en este concepto que la mercadotecnia influye en el logro del posicionamiento en el mercado, ya que mientras el sistema de producción solo crea utilidad de forma (dada por las características físicas y de funcionamiento del producto), la mercadotecnia contribuye a crear:

- Utilidad de forma por su incidencia en el diseño de la oferta, acorde a las necesidades y deseos que se han de satisfacer en los consumidores potenciales.
- Utilidad de lugar, gracias al papel de la distribución.
- Utilidad de tiempo, por el proceso de almacenamiento y conservación.
- Utilidad de información, debido a la comunicación que se establece con el cliente.

- Utilidad de imagen, por la posesión del bien en relación con su posicionamiento y comunicación.

La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia. En consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas, para obtener una utilidad creciente de forma estable en el largo plazo.

#### 1.10 Cuestionario

1. ¿Qué es la empresa? ¿Cuándo surgen las grandes sociedades mercantiles?
2. ¿Diga qué tipos de empresas conoce?
3. ¿Cuántos tipos de empresas existen en nuestro país? Fundamente.
4. Ponga ejemplos de sociedades mixtas existentes en nuestro país y diga qué servicios brindan.
5. ¿Cuál es la verdadera causa de la aparición de la empresa?
6. Explique el concepto de la empresa como sistema.
7. ¿Por qué se considera importante que la empresa funcione como un sistema? Mencione y explique en qué consisten los subsistemas empresariales.
8. ¿Cómo se comportan los factores temporales de orden nacional?
9. La empresa no está independiente de su entorno, sino que está vinculada a la súperestructura a la cual pertenece y a los diversos mercados con los que se relaciona.  
Teniendo en cuenta lo anterior ¿Cómo se pudiera definir el entorno de la empresa?
10. ¿Cuáles serán las influencias del entorno para la empresa?
11. ¿Considera usted que la empresa puede desarrollar su actividad económica independientemente de su entorno?
  - a) Ponga ejemplos de cómo se comporta este elemento en nuestro país.

- b) Dentro del entorno de la empresa, queremos destacar por su importancia, los factores estrictamente económicos. Menciónelos y diga qué papel juegan para el logro de los objetivos de la empresa.
12. La empresa debe tener presentes en todo momento los factores de tipo internacional. ¿Por qué?
13. La empresa cubana tiene una gran responsabilidad ante la sociedad y el cuidado y protección del medio ambiente. Argumente su respuesta.
14. ¿Qué haría usted como empresario para avanzar hacia el control del mercado?
15. ¿Cuáles son las fuerzas que mueven la competencia?
16. Se conocen diferentes fuerzas que mueven la competencia. Diga en cada caso qué fuerza interviene:
- a) En Cuba, el bombillo incandescente era el utilizado en hogares y entidades estatales. Con la Revolución Energética, estos fueron sustituidos por bombillos ahorradores.
- b) En una tienda de electrodomésticos de Madrid, España, se personó un adinerado cliente preferencial a adquirir un grupo de productos para la remodelación de la cadena de bares de la cual es dueño. Este solicita una rebaja del 5 % de los precios, amenazando con disminuir su compra.
- c) Una disquera cubana invierte, para su mayor aceptación en el mercado, una gran parte de sus ganancias en la publicidad de sus productos.
17. La empresa textil Ariguanabo produjo 350 vestidos a \$5,50 de costo variable unitario, y empleó \$2 000,00 en su producción.

Se pide:

Calcular el costo fijo.

18. La propia entidad confecciona tres artículos con un costo total unitario de \$15,00, y los vende a \$20,00. Los costos fijos fueron de \$50 00.

Se pide:

Calcular el costo variable unitario.

19. La empresa BK-Ceti elabora 50 productos, que vende a \$10,00 con un costo fijo de \$200 00 y un costo variable de \$100,00.

Se pide:

Calcular el ingreso total.

Calcular el beneficio.

20. La unidad militar La Cabaña produjo 1 544 cargas de pólvora a \$13,30 de costo variable unitario, y empleó \$3 601,00 en su producción.

Se pide:

Calcular el costo fijo.

21. La empresa Acinox Naviera empleó en la transportación de mercancías \$1 384,00 trasladando 232 productos, que vendió a \$6,30.

Se pide:

Calcular el beneficio.

22. La casa consultora Disaic confeccionó 100 productos, los que vendió a \$1,00. Para su fabricación empleó \$500,00.

Se pide:

Calcular el beneficio.

23. La empresa Antsys elabora 600 productos, que vende a \$3,00 con un costo variable por unidad de \$1,00 y un costo fijo de \$64,00.

Se pide:

Ecuación de ingreso total

Ecuación de costo total

Ecuación de beneficio

24. La empresa CIBERMATIC elaboró 500 productos, que vendió a \$5,00, con un costo fijo de \$150,00 y un costo variable unitario de \$1,00.

Se pide:

Calcular el beneficio.

25. En qué consiste el análisis DAFO.
26. Elabore el análisis DAFO de su centro.
27. ¿Qué objetivos tiene el Perfeccionamiento empresarial?
28. ¿Cuáles son los pasos que se han de seguir en la implantación del Perfeccionamiento empresarial?
29. ¿Qué importancia tiene la implantación del Perfeccionamiento empresarial?
30. Cite ejemplos de empresas donde se aplique el Perfeccionamiento empresarial.
31. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una organización económica para comenzar a aplicar el proceso de Perfeccionamiento empresarial?
32. Mencione los principios generales del Perfeccionamiento empresarial.

## 2. 1 Consideraciones iniciales

La creación de la vida material del hombre, la producción de los servicios, el desarrollo de las actividades que forman parte de su cultura estética, la creación y evolución del progreso científico-técnico, e incluso manifestaciones tan negativas para la humanidad como la guerra, se llevan a cabo por medio de instituciones de diferente carácter.

Cualquier ministerio, empresa, órgano del poder popular, organización política, asociación, etc. (para generalizar los denominaremos sistemas organizativos), es un grupo social creado por el hombre como resultado de la complejidad creciente de los procesos materiales e intelectuales.

Dentro de un sistema organizativo actúan diferentes factores. Como parte esencial aparece el hombre, producto supremo de la naturaleza y su elemento más complejo. Aparecen también aquellos medios sobre los cuales el hombre debe actuar para producir determinados resultados necesarios para la sociedad. Además, el hombre y sus medios forman entre sí una cadena de relaciones de carácter social y de contenido jerárquico. Pero todo esto no surge de la nada. Para que tales sistemas organizativos funcionen, es necesario:

- Establecer el sistema de relaciones y jerarquías entre ellos.
- Lograr que todos los elementos funcionen como un todo.
- Rectificar las fallas que se puedan representar.
- Combinar la estabilidad con la necesidad del cambio.
- Tener, mantener y perfeccionar los resultados.

Todo esto requiere de una función especial y de una profesión relativamente nueva: la función de dirección y la profesión de dirigente. O sea, la dirección da vida y pone en marcha las organizaciones. Dirigir es, en esencia, convertir recursos en resultados.

---

\* Para la realización del presente capítulo, se ha utilizado, de forma general, el libro *Teoría y práctica de la dirección socialista*, de Orlando Carnota Lauzán, adaptándose al presente nivel.

La dirección, como disciplina, aparece con diferentes nombres en la literatura internacional. Así, se habla de dirección científica, ciencias de la dirección, administración, gerencia e, incluso, *management*. En el orden práctico no parece importante discutir acerca del cuál de estas denominaciones es la más adecuada; sí puede decirse que al menos en el ámbito latinoamericano, los términos administración y dirección son los más empleados, y de hecho utilizaremos ambos indistintamente.

La dirección constituye, en lo fundamental, una disciplina de tipo social, por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres, y por ende, del grupo social, hacia determinados logros consecuentes con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones. Dicho de otra forma, se ejerce por personas y sobre personas, de ahí que, en definitiva, sea el trabajo del hombre, el objetivo que se trace, sus conocimientos, su constancia, su honestidad, su visión ideológica de la realidad objetiva, lo que da el contenido y determina los resultados de esta actividad.

De lo anterior se deduce fácilmente el carácter clasista de esta disciplina y su papel fundamental en los procesos que caracterizan cada formación socioeconómica. El que dirige representa los intereses de la clase en el poder; por tanto, tiene un compromiso ideológico en esa línea y consecuentemente debe responder.

El preeminente carácter social de la dirección no excluye en forma alguna, más bien justifica la participación, cada vez más creciente, de otras disciplinas, tales como la psicología, la sociología, el derecho, las matemáticas aplicadas, la informática, etcétera. De ahí que muchos prefieran hablar de ciencias de la dirección como una manera de mostrar el carácter interdisciplinario de este campo del saber humano.

## 2.2 Breve recorrido histórico de la dirección

La historia de la dirección está vinculada estrechamente al nivel de desarrollo material e intelectual alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que la humanidad ha transitado. O sea, se vincula tanto al desarrollo de las fuerzas productivas, como al de las relaciones de producción, y es al mismo tiempo un factor movilizador de ambos elementos.

Desde que el hombre se unió a otros para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales, y que tenían como finalidad fundamental resolver sus problemas de

alimentación y vestido, comenzaron a surgir las cuestiones más elementales en el marco de planificar y organizar el trabajo del grupo social, La dirección, por tanto, es inherente a la sociedad en cualquiera de sus niveles de desarrollo, y su evolución es consecuencia de la evolución de esta.

Los antecedentes de la dirección aparecen formando parte de la propia historia del hombre. En la antigua Mesopotamia y el antiguo Egipto, en el imperio romano, en la China imperial, en los imperios Inca y Azteca, en la Iglesia, en el Ejército, en el surgimiento de los propios Estados, se encuentra la dirección como elemento integrador y como modo de conducir el grupo social hacia determinados fines. Allí encontramos ejemplos de división del trabajo, de definiciones entre autoridad y responsabilidad, de mecanismos de control, de formación y desarrollo de cuadro, etcétera.

Posiblemente los antecedentes complejos más antiguos de la dirección deban buscarse en el surgimiento y desarrollo del Estado, que como se conoce es una consecuencia del proceso de desarrollo de las fuerzas productivas, de la descomposición de la sociedad primitiva, del surgimiento de la propiedad privada y de la aparición de las clases. La organización bajo el principio territorial en vez del ramal, la necesidad de crear instrumentos de represión clasistas que permitieran garantizar el poder de una clase sobre otra, el financiamiento del sistema de gobierno mediante tributos monetarios, y la necesidad de irse perfeccionando continuamente para asimilar el reto de las fuerzas productivas y relaciones de producción más desarrolladas, hicieron del Estado una fuente de problemas económicos, políticos, sociales, militares y religiosos, cuya solución implicó e implica aún establecer jerarquías, procedimientos, niveles de decisión, delegación de autoridad, presupuestos, sistemas de información y comunicación, y numerosos elementos más que están en la base de lo que fue después la administración moderna.

Hace más de doscientos años, se produce un acontecimiento que va a promover el desarrollo acelerado de la dirección como disciplina independiente: la Revolución Industrial. Es un fenómeno socioeconómico en el que se integran la transformación de las relaciones feudales en capitalistas y la transformación del trabajo manual en mecánico. Es un fenómeno político y técnico. La Revolución Industrial ocasionó un cambio súbito en la forma en que se llevaba a cabo la producción hasta esos momentos.



Al modificarse sustancialmente la tecnología de la producción, derivaron transformaciones también sustanciales a escala de la sociedad, todo lo cual debía encontrar una respuesta en el campo de la dirección. Esta respuesta no fue inmediata, sino lenta, aunque progresiva. No es hasta principios del siglo xx que surgen los primeros elementos de lo que en esa época se llamó la administración científica.

En las condiciones contemporáneas, la dirección ha alcanzado dimensión de disciplina científica y debe ser capaz de dar respuesta a la conducción de instituciones sumamente complejas, tanto en extensión, como en contenido y los objetivos. Este desarrollo acelerado de las instituciones contemporáneas es un resultado de la llamada Revolución Científico-Técnica, la cual es también un factor de desarrollo para la propia disciplina de dirección.

### 2.3 Fundamentos metodológicos de la dirección

La metodología de la ciencia estudia particularmente el proceso de la investigación científica. Esto implica poner al descubierto las leyes generales que gobiernan tanto el proceso en sí, como los procedimientos utilizados para el movimiento del pensamiento, desde las posiciones empíricas, hasta la formulación de teorías científicamente fundamentadas.

La metodología es la “[...] ciencia del método, de los medios de investigación: el conjunto de procedimientos, de métodos de investigación empleados en una ciencia”.<sup>1</sup>

De lo anterior se desprende la necesidad de establecer una clara definición de lo que es método. A este respecto, señala el doctor en ciencias filosóficas V. M. Solonavov:

El método es el conjunto de reglas formadas históricamente en la ciencia, a las cuales se subordina el pensamiento del investigador en el proceso del conocimiento científico. En otras palabras, el método es un sistema de principios de partida del conocimiento científico y arma del mismo.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> P. Rosental: Diccionario filosófico abreviado, p. 359, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 9.

<sup>2</sup> V. N. Solonavov: Los métodos y formas del conocimiento científico, p. 2, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 10.

El estudio y la investigación en el campo de las ciencias de la dirección se basan, consecuentemente, en la aplicación de métodos científicamente fundamentados. Estos métodos deben garantizar el enfoque objetivo de los fenómenos socioeconómicos en su acción y desarrollo, descubrir sus relaciones internas y externas, su interrelación y concatenación. En las condiciones del socialismo, la dirección tiene su base metodológica fundamental en la filosofía marxista-leninista y en algunos otros métodos del conocimiento científico. Haremos referencia a continuación a los que mayor significación han tenido en la preparación de este trabajo.

**Método dialéctico-materialista:** Permite el enfoque objetivo de los fenómenos socioeconómicos en su acción y desarrollo, descubre sus relaciones internas y externas, su interrelación y concatenación. Mediante el método dialéctico-materialista se llega al conocimiento de las leyes y principios que rigen la dirección de la sociedad y los diferentes sistemas y subsistemas que lo integran.

**Método lógico-histórico:** El método lógico reproduce el objeto de investigación en términos históricos, pero ceñido a su necesidad interna, a su regularidad fundamental, a su tendencia de desarrollo. El método histórico reproduce la historia del objeto tal cual es, o sea, en toda su riqueza de elementos, irregularidades, casualidades, etcétera. Ambos métodos se integran para lograr una imagen en desarrollo del fenómeno observado.

**Método sistémico:** Este método consiste en estudiar el objeto como un sistema, es decir, en toda su riqueza de objetivos, sistemas mayores, subsistemas, elementos, relaciones, propiedades, medio ambiente, etcétera, todo lo cual se produce dentro de determinadas circunstancias de tiempo y espacio.

**Método interdisciplinario:** Este método consiste en estudiar el objeto de una forma multilateral, apoyándose en disciplinas de diferentes tipos, todas las cuales permiten dar una imagen especializada del fenómeno observado. Su particularidad está en que la participación de diferentes disciplinas no aparece como una simple suma de

puntos de vista distintos, sino como una integración en la cual cada disciplina particular se orienta hacia el objetivo común buscado.

## 2.4 Carácter científico de la dirección en las condiciones contemporáneas

Al igual que otras disciplinas, la dirección aparece, inicialmente, como un proceso eminentemente empírico. Las primeras conclusiones acerca de los mecanismos de la dirección surgen como resultado del método de prueba y error. Por ejemplo, en la antigua China Imperial, hace más de 1 500 años, Lao-Tse, custodio de archivos imperiales, ofrecía sus consejos acerca de cómo dirigir los grupos humanos. En uno de ellos apuntaba la necesidad del control de las actividades como mecanismo necesario para aplicar castigos o reconocer méritos.

Fayol publica en 1916 su obra *Administration industrielle et generale*, donde da a conocer sus ahora famosos principios generales de administración. Dichos principios surgen como resultado de su larga y exitosa carrera como dirigente, durante la cual tuvo el cuidado de anotar fallas, éxitos y circunstancias, lo cual le permitió descubrir, también mediante prueba y error, ciertas relaciones de causa-efecto dentro de la dirección, que derivaron en sus principios. Una lectura cuidadosa de estos pone de relieve la actualidad de muchos de ellos.

Fayol en Francia, junto con Taylor en Estados Unidos de Norteamérica, generaron cada uno por su vía y con enfoque particular, las bases de la dirección contemporánea como una disciplina independiente.

En las condiciones del socialismo corresponde al genio Vladimir Ilich Lenin la creación del sistema teórico y práctico de principios, leyes y métodos de la dirección socialista. Sus aportes en este campo específico pueden resumirse en los puntos siguientes: desarrollo y completamiento de las ideas de Marx y Engels acerca de la dictadura del proletariado y sus formas concretas de organización y acción; la solución de cómo aplicar el principio de centralismo democrático a la administración del Estado y la producción; la dirección de la sociedad socialista como un todo único; los métodos de participación efectiva de las masas en la dirección; la creación y organización de aparatos administrativos totalmente nuevos; los problemas de la planificación a corto y

largo plazo y a escala social; el sistema de estímulos morales y materiales; la formación de cuadros; la lucha contra el burocratismo; los nuevos estilos de dirección; etcétera.

Posteriormente, numerosos dirigentes, técnicos e investigadores han hecho su aporte valioso al desarrollo de esta nueva disciplina. A esto se ha unido la necesidad de lograr la dirección efectiva de las grandes organizaciones modernas, que aceleró el proceso de descubrimientos de nuevos principios, métodos, técnicas y estilos de dirección.

Otro factor que contribuyó al desarrollo de una ciencia de la dirección fue el aporte que otras ciencias sociales, económicas y técnicas hicieron, lo cual dio carácter interdisciplinario a la dirección contemporánea. Es por tanto, en este siglo, que se establece la dirección como disciplina independiente, y consecuentemente se definen su objeto, métodos, leyes, principios y procesos.

Puede afirmarse, entonces, que en las condiciones actuales la dirección reúne todos los factores básicos para ser considerada una ciencia, pudiendo señalarse entre los principales los siguientes:

- Existe la necesidad objetiva de la dirección como mecanismo regulador de los movimientos y cambios del objeto de dirección, de manera tal que este se mantenga dentro de un estado determinado o pase de un estado a otro.
- La dirección posee sus propias leyes, principios y reglas que tienen una relación causa-efecto, no solo dentro de la propia disciplina de la dirección, sino además en la interrelación de esta con el objeto dirigido.
- Posee objetivos y unidades de elementos. Puede ser enseñada y aprendida.

A todo lo anterior debe añadirse que la calidad de la dirección resulta imprescindible para la asimilación del desarrollo científico-técnico, y que no hay esfera, sector o rama, ni siquiera la propia vida personal, que escape a su alcance y posibilidades.

## 2.5 Visión integral de la dirección

La dirección como ciencia tiene un grado determinado de complejidad en su estructura y su modo de funcionamiento. Su propia naturaleza genera, incluso,

numerosas ramas y especialidades de aplicación, sobre las que influyen diversas disciplinas. La comprensión de la dirección como un todo integral es un punto de partida fundamental para entender aquellas de sus partes que se estudian en el presente capítulo. A estos efectos, en la figura 2.1 se presenta un esquema de forma simplificada, donde se trata de presentar, agrupados en tres niveles, sus componentes más importantes. La referencia que se hace es de forma sencilla, pues toda la estructura de dirección no se puede tratar en este texto. Los niveles son los siguientes:

- **Conceptual.** Base teórica. Conjunto de categorías y principios que sustentan el carácter científico de esta disciplina. Incluye la teoría del objeto donde se aplica.
- **Ejecución.** Su manifestación práctica. La dinámica de sus elementos en interrelación y funcionamiento. El papel de las otras disciplinas.
- **Aplicación.** Áreas y objetos donde puede ser aplicada. Influencia de la dirección sobre estos y viceversa.

A continuación se ofrece una breve descripción de cada nivel y de los aspectos más importantes que contienen.

**Nivel conceptual:** El objeto de la dirección es el descubrimiento de las regularidades de los sistemas organizativos para, en consecuencia, determinar la mejor forma de gobernarlo. En el nivel conceptual se define dicho objeto, se establecen las categorías y conceptos de las disciplinas, sus principios, la teoría de su funcionamiento y la del objeto donde se aplica.

**Nivel de ejecución:** En el nivel de ejecución aparecen: los procesos, los factores, los métodos y los medios e instrumentos de dirección.

*Procesos de dirección:* se explican por medio de las llamadas funciones generales de la dirección, cada de una de las cuales agrupa bajo una óptica de homogeneidad diversas actividades. En su ejecución, la dirección se manifiesta por medio de estas funciones de forma solidaria e interrelacionada.

*Factores de la dirección:* son los elementos que influyen de alguna forma en el comportamiento del sistema y en la posibilidad de obtener resultados. Pueden tener diferente carácter (figura 2.2):

- *Orientadores*, indican el camino a seguir. Fijan las vías fundamentales de trabajo, por ejemplo, las tesis, resoluciones y otros documentos del Partido, los programas de desarrollo estratégicos, las políticas y las tareas fundamentales de cada entidad, etcétera.

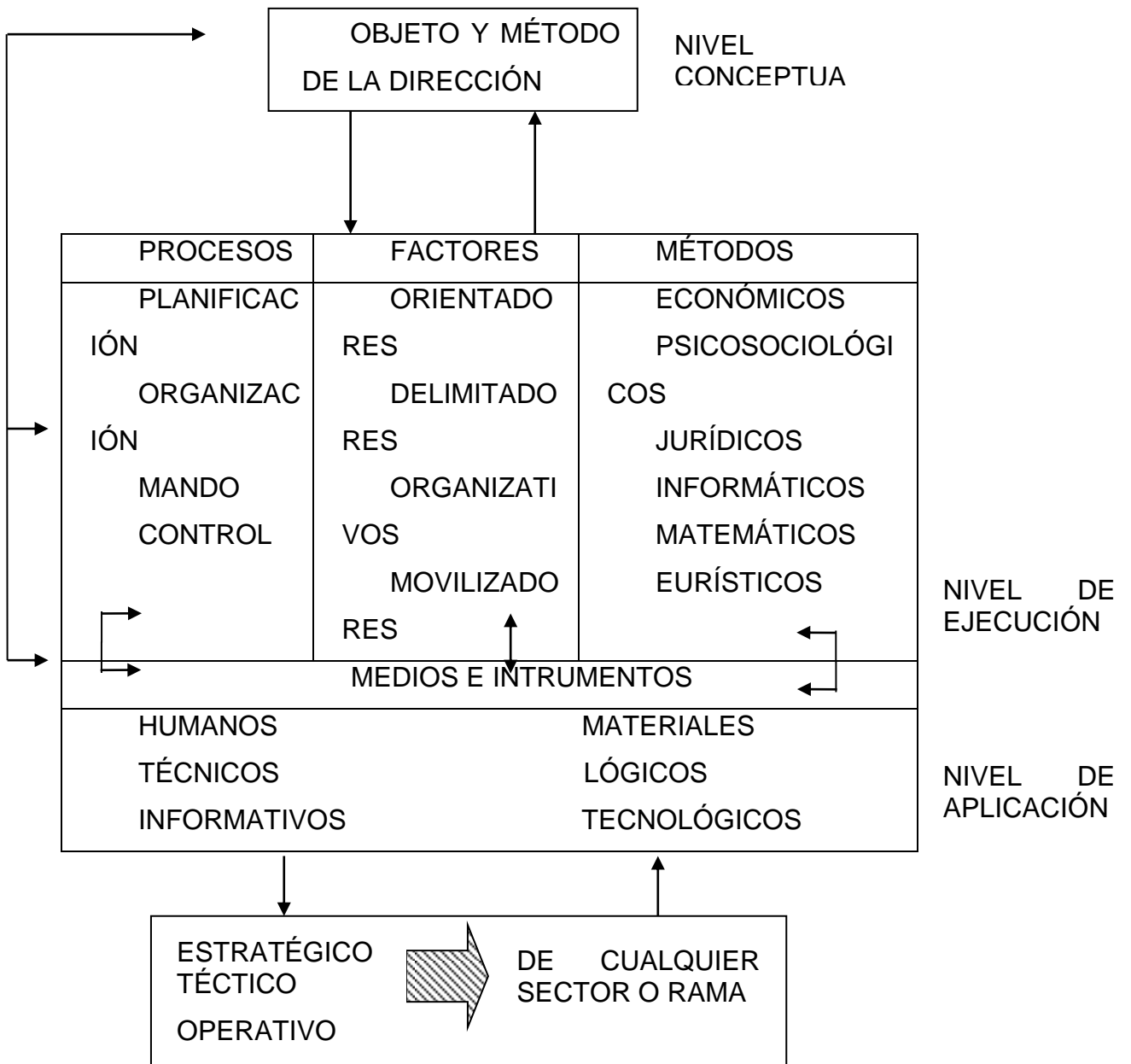


Fig. 2.1 Visión integral de la dirección

<p>Orientadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	<p>Delimitadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Restricciones</li> <li>• Conciencia social</li> </ul>
<p>Organizativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras</li> <li>• Jerarquías</li> <li>• Especialización</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>	<p>Movilizadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones</li> <li>- Autoridad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Motivación</li> </ul>

Figura 2.2 Factores de la dirección.

- **Delimitadores:** fijan los límites exteriores e interiores de las acciones. Estos límites pueden ser objetivos y subjetivos, por ejemplo, la legislación vigente, los presupuestos, el nivel medio cultural, la situación económica nacional e internacional, la actitud ante el trabajo, las obligaciones contractuales, etcétera.
- **Organizativos:** establecen elementos de ordenamientos, clasificación y subordinación que influyen en la cohesión del sistema; por ejemplo, la estructura organizativa, los niveles de decisión, los clasificadores de cargos, los nomencladores de productos, los sistemas informativos, etcétera.
- **Movilizadores:** se vinculan directamente con las acciones del sistema. Aceleran o redactan sus movimientos en función de cómo se comparten, por ejemplo, la toma de decisiones, la delegación de autoridad, la agitación y propaganda, los estímulos morales y materiales, la presión social, etcétera.

*Métodos:* reflejan la participación de otras disciplinas en la aplicación práctica de la dirección. Son una derivación de su carácter interdisciplinario. Un ejemplo es el papel de los métodos originados en la psicología y en la sociología como factores presentes en el proceso de dirección.

*Medios e instrumentos:* están formados por los recursos humanos, físicos e intelectuales que sirven de base para que la dirección pueda ejecutarse, y constituyen al mismo tiempo el medio dentro del cual se lleva a cabo; por ejemplo, los trabajadores y sus dirigentes, los medios y objetos de trabajo, las computadoras electrónicas, las técnicas de dirección, los instrumentos de análisis y diseño de sistemas, el nivel tecnológico alcanzado, la información, los inmuebles, etcétera.

*Nivel de aplicación:* se refiere al objeto donde se aplica la dirección, el cual otorga determinada particularidad y especificidad a esta. No existe la dirección en abstracto, como tampoco existe un sistema organizativo sin dirección; por tanto, la dirección siempre es concreta y referida a un objetivo específico. Esto determina la existencia de líneas o ramas especializadas de la dirección según las diferentes esferas de la vida humana, y además, muestra el carácter universal de esta disciplina.

## 2.6 Carácter interdisciplinario y ramal de la dirección en las condiciones contemporáneas

La dirección, como ya se ha dicho, es una ciencia interdisciplinaria; en ella actúan de forma solidaria y sistemática numerosas disciplinas. El número y modo de integrarse de cada una de ellas depende de la esfera en que se aplique la dirección, e incluso del nivel de desarrollo que haya alcanzado en un país dado.

En el terreno de la dirección de la economía aparece como base científica fundamental la economía política. Ahora bien, junto a ella actúan otras disciplinas económicas, que sin ser en sí mismas parte integrante de la dirección como ciencia, participan inseparablemente en el proceso que ella genera.

Estas disciplinas actúan más bien en el nivel de aplicación de la dirección, dado que en unos casos buscan el efecto de las leyes económicas en determinadas ramas del sistema social, como por ejemplo: la economía de la industria, de la agricultura o del turismo, y en otros son métodos e instrumentos que apoyan la dirección, tales como la planificación técnica económica, los costos o el análisis económico.

Sin embargo, el papel de las disciplinas económicas es insuficiente para formar todo el contenido necesario para que la dirección pueda llevar a cabo eficientemente la



regulación de los procesos sociales y el alcance de los resultados deseados. La dirección no es, por tanto, un subconjunto de la ciencia económica.

El proceso de la dirección exige resolver numerosos problemas: en el orden de las relaciones sujeto-objeto de dirección; en el desarrollo de los colectivos, la participación de los trabajadores y la formación de la personalidad socialista; en la racionalización del propio trabajo de dirección; en el análisis y evaluación crítica de los resultados; en el tratamiento integrado y orientado a objetivos del sistema organizativo; en la organización racional de los procesos de información; en el empleo de los instrumentos de la organización estatal, etcétera. Para la solución de estos problemas, la dirección se apoya en disciplinas tales como la psicología, la sociología, la pedagogía, el derecho, la estadística, la cibernética, la informática, las matemáticas aplicadas, y otras.

Tanto las disciplinas económicas, como las no económicas, tienen una forma particular de integrarse a la dirección. Esto significa que su modo de acción se adecue a la naturaleza, objetivos y principios generales y particulares que operan en la dirección. Lo anterior indica que ninguna de esas disciplinas por sí sola puede resolver los problemas que la dirección se plantea como objetivo, sino que su papel es de contribuir dentro de ella a que el objetivo se alcance. Esto viene dado por el hecho de que la dirección tiene sus propios objetivos, leyes, principios y métodos.

En la dirección de los sectores y ramas (la industria, el turismo y el comercio, la cultura, etcétera), desempeñan un papel significativo las disciplinas específicas, ramales, o sea, las que reflejan las características tecnológicas, productivas y sociales del objeto donde la dirección se aplica.

## 2.7 La dirección en el proceso de creación de la sociedad socialista

La sociedad socialista trabaja para elevar el bienestar del hombre y asegurar una existencia feliz y plena. Ahora bien, este objetivo descansa fundamentalmente en la creación de una base económica, por la cual se requiere el desarrollo acelerado de la producción socialista en términos de un proceso regular, sistemático, orientado a fines y crecientemente efectivo.

Sin embargo, la escala de trabajo que significa crear y perfeccionar la base económica no se resuelve espontáneamente como resultado de la decisión de construir

el socialismo y el comunismo; se requiere un conjunto de acciones consistentes planificadas, organizadas y ejecutadas. En este punto intervienen de manera decisiva la teoría y la práctica de la dirección de la producción socialista.

Por supuesto, que la dirección no se limita en las condiciones contemporáneas a actuar sobre la producción, pero es allí donde más influye en la elevación del nivel de vida material y cultural del pueblo y el aseguramiento de su futuro.

Aunque los procesos de dirección han insistido siempre en la creación de una disciplina orgánicamente concebida y con una base científico-técnica ocupada de tales procesos es relativamente reciente, pues solo en los inicios de este siglo es que se independiza del resto y se definen sus objetivos, principios y funciones.

El desarrollo de la dirección está fuertemente vinculado al de las fuerzas productivas y las relaciones de producción, y es, además, un elemento impulsor o retardador de ambas.

La dirección no existe en abstracto; está asociada a un objeto de aplicación concreto, y su modo de actuar se vincula a este y a las condiciones y circunstancias que prevalezcan en este momento. Si la dirección no responde a esta vinculación, produce efectos contrarios a lo que se busca con su aplicación.

En el mundo actual la dirección tiene un carácter científico, ya que posee objeto, métodos, principios, claras relaciones de causa-efecto, medios, instrumentos y una integración sistemática. La dirección es una ciencia social, y como tal tiene una connotación clasista.

La teoría y la práctica de la dirección socialista desempeñan un papel importante en la creación y perfeccionamiento de la base económica, que es al mismo tiempo una de las condiciones fundamentales para el alcance de los grandes objetivos de esta sociedad.

## 2.8 Principios de la dirección

### 2.8.1 Leyes y principios. Estructura general de las leyes y los principios de la dirección

Dirigir es una forma de actuar consistente y objetivamente sobre la sociedad y sobre su subsistema, con la finalidad de alcanzar determinados resultados. Ahora bien, para

que esta forma de actuar sea realmente consistente y objetiva, es imprescindible el conocimiento científico de la sociedad como sistema y el dominio de las leyes y principios que gobiernan la dirección en todos los niveles del sistema y que constituyen su base objetiva.

Solo de esa forma resulta posible identificar el contenido y modo de acción de estas leyes en las condiciones concretas y orientar su influencia hacia el alcance efectivo de los objetivos de la sociedad. Estas leyes y principios tienen su base, a su vez, en la teoría y práctica del marxismo-leninismo.

Las leyes y principios que actúan en la dirección no tienen todos el mismo nivel de jerarquía y alcance, por lo que antes de su explicación específica, resulta práctico ubicarlos en un esquema general que permita apreciar su posición y papel relativos (figura 2.3).

Leyes generales y universales del desarrollo de la sociedad Ejemplo: Ley de la correspondencia entre las relaciones de producción y el carácter de las fuerzas productivas	PRIMER NIVEL
Leyes generales y específicas del desarrollo de la sociedad socialista Ejemplo: Ley del desarrollo armónico y proporcional	SEGUNDO NIVEL
Principios generales y universales de la dirección Ejemplo: Principio de la orientación a objetivos	TERCER NIVEL
Principios generales y universales de la dirección socialista Ejemplo: Principio del centralismo democrático	PRIMER NIVEL
Principios particulares y específicos de la dirección socialista Ejemplo: Principio del control desde abajo	SEGUNDO NIVEL

Fig. 2.3 Leyes y principios de la dirección

Lo anterior se puede describir de la siguiente forma:

1ra. y 2da. leyes: Primer Nivel

1ra. y 2da. principios: Segundo Nivel

3er principio: Tercer Nivel

Este esquema podemos considerarlo dividido en tres niveles o planos. El primero es el de más alcance desde el punto de vista conceptual. Aparecen en él las leyes generales del desarrollo de la sociedad, tanto las universales, como las específicas de la sociedad socialista. El papel de estas leyes como guía y marco de acción de la dirección es esencial, pues tal como se plantea en el Programa del Partido:

El desarrollo de la nueva sociedad [...] es un proceso objetivo inevitable, sujeto a leyes sociales, cuya violación e interpretación errónea puede acarrear, incluso, interrupciones desvíos del progreso social. La construcción del socialismo exige la observancia estricta y la utilización consciente de esas leyes[...]³

El estudio de estas leyes corresponde al materialismo dialéctico y a la economía política.

En un segundo plano aparecen los principios generales y universales de la dirección, y los principios generales y específicos de la dirección socialista. Ambos tienen que ver con la ciencia de la dirección en su conjunto, pero los primeros son comunes a cualquier formación socioeconómica, mientras que los segundos se refieren concretamente a la sociedad socialista. Ambos se subordinan a las leyes objetivas a que se hace referencia en el primer plano. Su estudio corresponde a la teoría general de la dirección.

En el tercer plano aparecen los principios particulares y específicos, de la dirección en el socialismo. Son particulares porque se relacionan con una parte o subconjunto de esta disciplina o con un sector o rama donde se aplica, y específicos porque aparecen concretamente en las condiciones de la sociedad socialista. Este tercer plano se subordina a los dos anteriores.

Algunos de estos principios se estudian dentro de la teoría general de la dirección en aquellos temas en los que se influye y es más notable: por ejemplo, los relativos a las reservas se analizan dentro del tema político y el trabajo con los cuadros. Otros forman parte de la dirección de esferas concretas: por ejemplo, los principios relacionados con

---

³ Plataforma programática del Partido Comunista de Cuba. Tesis y resolución, p. 58.

la administración de la producción se estudian dentro de la disciplina dirección de empresas industriales.

#### 2.8.1.1 Los principios generales y universales de la dirección

La dirección es una ciencia en desarrollo. Queda todavía bastante por definir o precisar, para lo cual será necesario auxiliarse de ciencias tales como la psicología, las matemáticas, la sociología, la cibernética, etcétera. Además, la dirección, por su carácter social, no puede ser una ciencia exacta.

Los principios relativos a la dirección no tienen, por tanto, el mismo carácter de exactitud o definición que, por ejemplo, los de las matemáticas, pero sí se puede afirmar que constituyen vías de una importantísima utilidad, tanto para el estudio, como para la aplicación de esta materia.

El que dirige, gobierna grupos humanos. El hombre no es una máquina, por lo cual, los principios relativos a la mejor forma de integrar sus intereses individuales a los del grupo y lograr de este último el rendimiento óptimo, no pueden estar sujetos a la rigidez de principios más fuertes como los que gobiernan la construcción de un edificio o la situación de las piezas gastadas de una maquinaria.

Los principios de dirección se aplican considerando siempre las condiciones sociales, políticas, económicas, ambientales, temporales y materiales que prevalecen en la situación concreta. Esto es cierto incluso para estos, que por su carácter de universalidad pudiera pensarse que no requieren ninguna consideración de este tipo. Debe aclararse bien, por tanto, que estos principios obedecen a objetivos específicos bien distintos en uno y otro sistema social y, consecuentemente, el modo de acción de ellos en cada uno de los sistemas resulta también diferente.

No hay unanimidad, según Carnota Lauzán, entre los especialistas acerca de cuáles principios deben considerarse como universales. Es más, muchos autores no hacen referencia a esta posibilidad. Los que a continuación se presentan constituyen un intento de establecerlos.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Orlando Carnota Lauzán: ob. cit., p. 19.

## **Racionalidad económica**

Este es uno de los principios más relevantes dentro del campo de la dirección. En él se establece una relación entre los resultados (producción, servicios, descubrimientos científicos, etcétera) y los gastos de trabajo (salarios, materiales, desgastes de medios, etcétera) empleados para obtener dichos resultados.

El principio se puede enunciar de dos formas:

- Con un gasto dado de trabajo, debe obtenerse el grado máximo de resultados, tanto en calidad como en cantidad.
- Con un nivel dado, en cantidad y calidad de los resultados, debe emplearse un nivel mínimo de gastos de trabajo.

A este respecto el Programa del Partido señala: “La dirección y planificación de la economía nacional en todos los niveles se basará en el principio del mínimo de gastos materiales, humanos y monetarios, buscando la optimización del uso de los recursos”.<sup>5</sup>

Es conveniente destacar que puede presentarse una contradicción entre la racionalidad económica a un nivel dado, digamos una empresa, y la racionalidad económica a escala del sistema mayor al cual pertenece aquella. En este caso, se requiere generalmente garantizar la racionalidad a nivel del sistema mayor y perjudicar, en alguna medida, el cumplimiento de dicho principio en el sistema componente. En un sistema capitalista esto puede venir dado por la conveniencia de optimizar las utilidades a nivel de la corporación, aunque esto perjudique particularmente las de una de las empresas que forman parte de su organización. Nótese que en este caso la racionalidad de mayor nivel queda siempre en la esfera privada.

En el caso de un país socialista, la racionalidad económica de un empresa no puede entrar en contradicciones con la de la sociedad, y cuando esta posibilidad exista, la solución se encuentra aplicando el principio socialista de la subordinación del interés individual al colectivo, o sea, prima el interés social sobre el empresarial. Fidel Castro se ha referido a esto en varias ocasiones, destacando que los administradores deben ser

---

<sup>5</sup> Programa del Partido Comunista de Cuba, p. 112, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 19.

comunistas y tener una concepción verdaderamente socialista de la economía, para que jamás pueda haber contradicción entre los intereses de una fábrica y los intereses del país.<sup>6</sup>

### **Orientación a objetivos**

Todos los elementos (personas, materiales, medios de trabajo, funciones, grupos, etcétera), relaciones (sistemas de información y comunicación, flujos y procedimientos de trabajo, mecanismos de organización y coordinación, etcétera) y propiedades (calificación de las personas, cualidades de los materiales, capacidad de los medios, calidad de las decisiones, calidad de las informaciones, etcétera) deben estar orientados hacia el cumplimiento de los objetivos generales del sistema organizativo del cual forman parte.

Esto significa que la existencia de cada elemento, relación o propiedad del objeto se justifica solamente si sus objetivos particulares son subjetivos integrantes del objetivo central.

Cuando este principio se viola, aparecen factores negativos tales como el aumento de los costos de operación, la distribución desigual del trabajo dentro del propio sistema organizativo, el exceso de niveles jerárquicos, la burocracia del trabajo, etcétera.

### **Unidad entre la dirección y la información**

Todo proceso de dirección es simultáneamente un proceso informativo. Esto se demuestra de la forma siguiente: dirigir implica captar lo que está sucediendo (información), transmitirlo al punto de dirección, compararlo con lo que debe suceder (información también) decidir lo que se va a hacer, convertir esa decisión en información, transmitirla a las personas que deben ejecutarla y, posteriormente, verificar su cumplimiento, para lo cual será necesario de nuevo captar lo que está sucediendo (información).

---

<sup>6</sup> Fidel Castro Ruz: "Versión de su intervención en el 53 Pleno del Consejo Nacional de la CTC", *Cuba Socialista*, no. 25, ene.-feb., 1987, p. 143, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 20.

Esto significa que es imposible separar la dirección de la información y, por tanto, a cada cargo de dirección corresponde una cantidad y calidad determinada de información, consecuente con la forma en el que el ocupante de dicho cargo debe ejecutar el proceso de dirección. Por ejemplo, el director de una empresa que tiene varias fábricas debe organizar el conocimiento integral de su empresa y la posibilidad de dirigirla como un todo único, para lo cual no requiere, salvo excepciones, la información detallada de cada proceso dentro de cada fábrica. Las características de esa información vienen dadas por el cargo que ocupa y el tipo de decisiones que se esperan de él. No es la misma situación del administrador de cada fábrica (pensando hacia abajo) o la del ministro (pensando hacia arriba).

En la práctica esto se viola de diferentes maneras, siendo una de las más frecuentes la creación de sistemas de información desde la superestructura, donde lo que se pide a la base no responde necesariamente a lo que allí se requiere para dirigir, sino a lo que en los niveles superiores quieren conocer. Otras veces, un dirigente se abruma de información tan detallada, que además de perder la noción de conjunto, le resulta mucho más difícil localizar aquella que presenta el problema fundamental que debería requerir su atención.

### **Balance**

La dirección debe ejecutarse de manera que logre un balance óptimo entre factores que, generalmente, se oponen: la estabilidad del objeto que se dirige, su flexibilidad para moverse dentro de un rango limitado y su capacidad para cambiar sustancialmente cuando la circunstancia lo requiera.

Es indiscutible que la estabilidad del objeto debe recibir una atención especial, pero es necesario garantizar la evolución a tiempo del objeto para que pueda adaptarse a los cambios en los requerimientos sociales, a los nuevos procedimientos tecnológicos, a la necesidad de mejorar ciertos indicadores de efectividad. Sin embargo, es imprescindible garantizar que el cambio, aunque sea esencial, respete la necesidad de que el sistema mantenga un nivel mínimo de estabilidad. Por ejemplo, el proceso de creación de uniones de empresas responde al concepto contemporáneo de concentración de la producción y ha demostrado su eficacia en muchos países. No introducir esta forma de



organización a tiempo, tratando de mantenerse en lo tradicional, para respetar la “estabilidad”, puede hacer perder en competitividad y eficiencia a las empresas: pero hacerlo de manera prematura o violentando los pasos que se requiere para ello, altera la estabilidad de la organización y puede derivar en resultados inferiores a los que se obtenían con lo anterior.

### **Progreso científico-técnico**

Los aumentos en la producción, en la productividad y la calidad solo pueden lograrse mediante la asimilación constante de las técnicas y métodos que el desarrollo científico-técnico aporta como fuerza productiva importante en las condiciones contemporáneas. “La construcción de la base técnico-material del socialismo deberá llevarse a cabo sobre la base de los avances de la ciencia y la técnica, del máximo aprovechamiento de los recursos nacionales y de las ventajas de la división internacional del trabajo”.<sup>7</sup>

El proceso de asimilación solo es posible mediante la preparación y superación constante de los miembros del colectivo, la sistematización de la investigación y el acceso a la información científico-técnica correspondiente.

Los países que han logrado un alto nivel de desarrollo industrial se caracterizan no solo por los grandes recursos humanos, materiales y financieros que intervienen en la investigación científica, sino particularmente por la rapidez con que logran introducir en el proceso tecnológico los resultados que alcanzan.

En el Informe Central al III Congreso del Partido, Fidel Castro hizo referencia al elevado potencial humano dedicado en Cuba al trabajo de investigación, y destacaba, entre otros, valiosos logros en el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos productos en la industria del níquel; sistemas de diagnóstico de enfermedades; mejoras genéticas y nutricionales en las ramas avícola, porcina y bovina; obtención de interferón de glóbulos blancos para uso médico, y la aplicación de técnicas avanzadas de la ingeniería genética y la biotecnología.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 79, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 21.

Junto con este balance positivo, Fidel insistió en que “no son suficientes todavía, sin embargo, los logros alcanzados en este campo y es mucho lo que queda por hacer en materia de planificación e integración de la ciencia y la técnica al desarrollo de la economía nacional, en la introducción de sus resultados a la producción y los servicios y en la implementación cabal de la política científica que exige el país.”<sup>8</sup>

### **Integración**

Independientemente del tamaño del objeto dirigido, de su extensión geográfica, del número de divisiones, direcciones, departamentos, cargos y funciones en los que pueda ser dividido, la dirección debe organizar el tratamiento integral de los todos esos partes, de manera que el objeto funcione como un todo.

Si este principio universal es importante para cualquier formación socioeconómica, lo es particularmente más para el caso de una sociedad socialista donde el alcance de la integración y la variedad de los elementos que se integran llegan a un nivel máximo.

No hay que confundir la integrabilidad del sistema con una centralización extensiva, pues puede, incluso, caerse en el efecto opuesto. La integración requiere, entre otras cosas, de un adecuado diseño del sistema de dirección y de su expresión organizativa; claras políticas y estrategias globales, ramales y locales a largo y medianos plazos; jerarquías y niveles de decisión adecuadamente establecidos y mecanismos de información y comunicación capaces de interconectar, con costos mínimos, los diferentes elementos a integrar.

### **Dependencia con respecto al objeto**

La esencia y el modo de acción de la dirección resultan determinados por los objetivos, naturaleza, estructura, nivel de desarrollo, condiciones temporales y espaciales del objeto de dirección donde esta se aplica y del medio ambiente con el que se relaciona. Esto es lo que explica la existencia de ramas específicas de la dirección como la administración de los servicios de salud, la dirección de la industria química o la administración de instituciones culturales, cada una de ellas con sus

---

<sup>8</sup> Fidel Castro Ruz: Informe Central. Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba, p. 22, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 22.

peculiaridades. Al mismo tiempo es lo que explica que los sistemas de dirección del país con formaciones socioeconómicas iguales, no pueden ser trasladados mecánicamente de unos hacia otros sin correr el riesgo de caer en errores importantes, dado que si bien el objetivo político-ideológico general pudiera ser el mismo, numerosos otros factores locales y temporales no necesariamente coinciden.

#### 2.8.1.2 Los principios generales y específicos de la dirección socialista

Los principios generales y específicos de la dirección de la sociedad socialista tienen su fundamento en los principios leninistas de dirección y en toda la riqueza derivada de sus teorías acerca de la esencia y las tareas de la dirección en las condiciones del socialismo.

Calificamos estos principios como generales y específicos, debido, por una parte, a que su aplicación es común para toda la esencia de la dirección y, por otra, que su manifestación concreta se produce en el marco de la sociedad socialista. A continuación se hace una explicación general de cada uno de ellos.

#### **Centralismo democrático**

La dirección de la sociedad socialista tiene que hacer consecuente el hecho de que la propiedad de los medios de producción es social, con la necesidad de que un grupo reducido de miembros de esa sociedad ejecute las acciones de dirección en representación y para el beneficio de todos.

Este principio plantea, por una parte, la discusión colectiva, es decir, la participación de las masas en el proceso de análisis y evaluación de las decisiones básicas: por otro, el concepto de decisión y responsabilidad única, lo cual garantiza a la sociedad, además de una dirección central única, el conocer quién es sujeto de la autoridad que ello otorga y a quién podrá exigir la responsabilidad por el resultado de la gestión, “ello significa lograr la combinación correcta de la dirección estatal centralizada con la iniciativa de los

eslabones intermedios e inferiores, desde el gobierno hasta los territorios, las empresas, establecimientos y brigadas permanentes e integrales de producción”.<sup>9</sup>

Estas cuestiones combinadas: fijación central de las grandes políticas, participación colectiva y mando único, dan una fuerza extraordinaria a la dirección socialista.

El primer antecedente histórico de la aplicación de este principio lo constituye la creación, por Marx y Engels, de la liga de los comunistas, en 1847, en la cual ambos revolucionarios pusieron en práctica sus ideas al respecto. Sin embargo, el desarrollo teórico, y sobre todo práctico, de este principio, correspondió a Lenin, el cual lo aplicó al trabajo clandestino, lo desarrolló, y después lo hizo extensivo a la administración del naciente Estado soviético, haciéndole los correspondientes ajustes a las nuevas condiciones.

En Cuba, entre los primeros pasos dados para la generalización de este principio en el campo de la administración, se encuentran los desarrollados por el *Che* Guevara al frente del Ministerio de Industria, donde llegó a hacerse parte natural del trabajo de dirección. Profundizando en este principio, señaló el *Che*: “[...] poner bien claro, subrayado para que sobresalga, que la responsabilidad de la ejecución de los planes del gobierno recae sobre el administrador y por consiguiente, recae sobre él la realización del plan [...]”.<sup>10</sup> Aunque, es necesario puntualizar una vez más, que las condiciones deben producirse desde posiciones de lógica y raciocinio y no de fuerza, ni de consideración de intereses mezquinos y particulares.

Cuando en este principio se hace referencia a la parte democrática, hay que evitar confundir esto con la participación por la participación, sobre todo en aquellos casos en los cuales no se crean las condiciones para que los que deban dar un criterio, puedan efectivamente hacerlo. La parte democrática del principio no es simplemente reunirse con los trabajadores, es en realidad hacer participar a los que realmente pueden y deben aportar, facilitarle los elementos previos para que lleguen preparados al proceso de discusión y crear las condiciones psicológicas favorables durante el propio debate para que se sientan con oportunidades para exponer sus criterios con plenitud de derecho y desarrollar su creatividad e iniciativa.

---

<sup>9</sup> Fidel Castro Ruz: “Versión de su intervención en la reunión de análisis sobre gestión de las empresas de Ciudad de La Habana”, *Cuba Socialista*, no. 23, sep.-oct. de 1986, p. 111, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 23.

<sup>10</sup> Ernesto Che Guevara: “Discusión colectiva, decisión y responsabilidad únicas”, Ernesto Che Guevara: *Escritos y discursos*, t. 5, pp. 204-205, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 24.

## **Objetividad**

La aplicación de una dirección científica requiere el conocimiento profundo de las leyes objetivas que gobiernan el desarrollo de la sociedad, e incluso, la regulación consciente de los procesos en función de las exigencias de esas propias leyes.

En las formaciones socioeconómicas anteriores al socialismo, resulta imposible aprovechar la actuación de las leyes objetivas en función del interés consciente del hombre; estas se manifiestan en forma espontánea y, por supuesto, no necesariamente en beneficio de los miembros de la sociedad.

La propiedad social de los medios de producción permite dirigir la sociedad como sistema y, por tanto, posibilita planificar en forma proporcional y racional las acciones y los resultados. Esto hace posible vencer el carácter espontáneo del desarrollo social y garantiza que el modo de acción de las leyes esté en consonancia con el interés de la sociedad. Por supuesto, la vigencia de estas leyes y su manifestación en las condiciones concretas no es algo automático, que por obra y arte de la naturaleza haga que todo cambie favorablemente y sin dificultades; requiere del trabajo consciente y abnegado del hombre.

Si el capitalismo es el imperio de las leyes ciegas, el socialismo es el imperio del plan, de la racionalidad, del trabajo del hombre. El socialismo no se construye en virtud de leyes ciegas, sino tiene sus leyes; pero el factor subjetivo, el papel del partido, el papel del hombre es fundamental: por tanto, tiene que utilizar esas cosas como instrumentos, como mecanismos.<sup>11</sup>

## **Carácter concreto**

Este principio está muy vinculado con el anterior, pues señala que la aplicación de las leyes objetivas debe ser una consecuencia del análisis de las condiciones concretas de los procesos sociales, para derivar de ahí la forma de instrumentarlas de manera práctica en cada caso.

---

<sup>11</sup> Fidel Castro Ruz: "Versión de su intervención en el II Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba", *Cuba Socialista*, no. 23, sep.-oct. de 1986, p. 168, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 24.

Lo anterior debe entenderse en el sentido de que es necesario conocer claramente el punto de desarrollo en el que se encuentra el sistema social concreto, los objetivos que se desean alcanzar en mediano y largo plazos, las realizaciones de tipo político-ideológico que deben cumplirse en esos períodos y, en fin, todos aquellos elementos que permitan identificar cómo actúan las leyes objetivas en ese caso, qué nuevas leyes pueden seguir y cómo deben instrumentarse prácticamente.

El carácter concreto, como principio, se opone al dogmatismo y al pragmatismo, vicios que deforman el carácter general de las leyes objetivas y conducen a planteamientos esquemáticos que se alejan de su verdadero espíritu.

### **Proporciones óptimas**

Las proporciones óptimas implican el establecimiento de determinadas relaciones cuantitativas y cualitativas en desarrollo de los distintos sectores y ramas en el que se dividen las actividades económicas y sociales de la nación. Esto busca la utilización más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, a fin de alcanzar, en diferentes plazos, los más altos objetivos económicos y sociales.

El principio de las proporciones óptimas se relaciona directamente con una de las leyes generales que rigen la sociedad socialista: el desarrollo armónico y proporcional de la economía. A este respecto se plantea en la Plataforma Programática del PCC, que la planificación deberá garantizar [...] “el establecimiento de las proporciones más adecuadas entre los sectores, ramas, esferas y partes de la economía nacional”, integrando en un sistema único los planes económicos de las empresas.<sup>12</sup>

### **Eslabón fundamental**

La sociedad es un sistema altamente complejo. Todo sistema, para demostrar su eficacia, debe ser capaz de mantenerse en un constante proceso de perfeccionamiento; esto no es fácil en el caso de la sociedad. El conjunto de

---

<sup>12</sup> Plataforma programática del Partido Comunista de Cuba. Tesis y resolución, p. 78.

elementos, subconjuntos, tareas, interrelaciones, especialidades, es tal, que no es posible concentrar los esfuerzos simultáneamente en todos los aspectos.

Lenin analizaba este conjunto de problemas, como una enorme cadena, en que todos los eslabones no tenían la misma importancia ni significación. Planteaba, en este sentido, la necesidad de descubrir el eslabón fundamental, es decir, aquel capaz de tener la influencia mayor en todo el sistema y ser, por tanto, decisivo en cuanto al perfeccionamiento o no del conjunto, de acuerdo con los resultados que se alcancen.

El eslabón fundamental es un resultado del conocimiento profundo de todo el sistema, y no tiene un carácter permanente, sino que depende de las condiciones particulares de cada momento histórico de la sociedad. En determinada ocasión, puede ser el desarrollo de la agricultura, pero puede que en otra lo sea la electrificación o la industria pesada.

### **Combinación de estímulos materiales y morales**

El hombre actúa bajo motivaciones que lo inducen a tener determinada conducta social. El estímulo moral y material debe ser considerado como un elemento fundamental dentro de la dirección del grupo social. En el sistema socialista, el estímulo va orientado a que el hombre tenga una actuación benéfica para la sociedad, alcance un significado satisfactorio para el propio hombre y sobre todo, ayude a su formación comunista.

Acerca de cómo combinar los aspectos morales y materiales de este principio, apuntaba con suma claridad Fidel Castro el 26 de julio de 1973:

[...] Junto al estímulo moral hay que usar también el estímulo material, sin abusar de uno ni de otro, porque lo primero nos llevaría al idealismo y lo segundo al desarrollo del egoísmo individual. Hemos de actuar de modo que los incentivos económicos no se conviertan en la motivación exclusiva del

hombre, ni los incentivos morales en el pretexto para que unos vivan del trabajo de los demás.<sup>13</sup>

Durante el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, Fidel insistió varias veces sobre este mismo problema; el 6 de junio de 1986 señaló:

No es que esté en contra de los estímulos materiales, los estímulos materiales son necesarios en determinada medida, como un reconocimiento de la sociedad a aquellos que hacen el mayor esfuerzo, que aportan más. Pero el error está en creer que el hombre solo se mueve por estímulos materiales y que las grandes obras de la historia solo se hacen con estímulos materiales [...].<sup>14</sup>

### **La unidad del enfoque político y el económico**

El enfoque económico en los problemas de dirección se refiere a la aplicación de las leyes económicas en las condiciones concretas del objeto dirigido. Este enfoque es imprescindible para resolver problemas complejos asociados a la creación de la base técnico-productiva de la nueva sociedad, tales como la optimización del suelo, de los recursos, la racionalidad de los procesos productivos y administrativos, la concentración de la producción, la valoración cuantitativa de las decisiones, etcétera. De ahí su importancia en la actividad de dirección y la necesidad de que los dirigentes lo dominen.

Sin embargo, la dirección en las condiciones del socialismo no puede ejercitarse bajo un enfoque exclusivante económico. De hacerlo, pueden comprometerse los objetivos políticos y revolucionarios de tal sociedad, tanto los referidos a la formación de una nueva conciencia en el individuo, como los encaminados a las realizaciones sociales, estéticas, culturales y morales que la sociedad debe alcanzar como un todo. De ahí que el enfoque político debe estar igualmente presente.

---

<sup>13</sup> Fidel Castro Ruz: "Discurso pronunciado en el acto central en conmemoración del XX aniversario del ataque al cuartel Moncada, el 26 de julio de 1973", *Economía y Desarrollo*, no. 19, sep.-oct. de 1973, p. 29, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 26.

<sup>14</sup> Fidel Castro Ruz: "Versión de su intervención en el XXV aniversario de la fundación del Ministerio del Interior", *Cuba Socialista*, no. 23, sep.-oct. de 1986, p. 84, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 26.



El enfoque político va encaminado a garantizar que en los procesos de dirección se aseguren los grandes objetivos generales a mediano y largo alcances de la clase en el poder, la subordinación de los intereses individuales y de grupo a los sociales, el fortalecimiento del papel del Partido en la dirección de la economía y el desarrollo de una conciencia comunista en los trabajadores.

### **La subordinación del interés individual al colectivo**

Este principio establece que los intereses de la persona individual se subordinan a los del colectivo mayor al cual pertenece, en los casos en que haya contradicción entre los intereses de ambos. En las condiciones del socialismo este principio incluye a cualquier grupo social como subordinado en cuanto a intereses a los de la sociedad en su conjunto, pero, al parecer, esta segunda parte de la formulación en ocasiones no se ve clara. Profundicemos un poco.

El hecho de que una empresa sea una parte integrante de la administración estatal, y al mismo tiempo un grupo social, no le permite bajo este principio tomar decisiones, ejecutar acciones o elaborar productos o servicios que afecten a la sociedad, y en el caso de que la solución de este problema implique alguna afectación a los intereses de esa empresa, estos se subordinan a los del sistema social.

Este principio, por su naturaleza, se opone al sectorialismo, al economismo y al desarrollo de una mentalidad individualista.

El dominio de las leyes y principios que rigen los procesos de dirección forman parte de la base objetiva de esta disciplina. Su conocimiento, por tanto, es uno de los requisitos fundamentales para garantizar que dichos procesos se gobiernen de forma consistente y objetiva.

Los principios de dirección están subordinados a las leyes generales del desarrollo de la sociedad. Estos pueden tener un carácter común para toda la dirección o para una parte de ella; pueden ser ciertos para cualquier formación socioeconómica o circunscribirse a una en particular.

Los principios están todos muy interrelacionados, y en algunos casos tienen zonas de acción comunes; su modo de acción, al igual que el de la dirección en general, está vinculado estrechamente a los objetivos, características, nivel de desarrollo, momento

histórico y demás factores de la sociedad, y el subsistema de ellos donde van a ser aplicados. Los intentos de copiar mecánicamente otras experiencias pueden resultar erróneos.

## 2.9 Conceptos de la dirección. Estructura y funciones

La dirección es una de las disciplinas que más ha evolucionado durante los últimos años. Su desarrollo, como ya vimos anteriormente, se justifica por numerosas razones y se prevé, incluso, un desarrollo acelerado en los próximos años.

Es posible estudiar la disciplina de la dirección como un sistema, o sea, aplicar el método del enfoque sistemático para explicar los conceptos fundamentales de aquella. Cualquier intento de explicar la dirección bajo tal enfoque debe considerar:

- La posibilidad de dar una definición formal de ella.
- Exponer sus principales propiedades.
- Exponer sus principales relaciones.
- Utilizar diferentes niveles de descripción para explicarla.

Aunque este es un terreno fundamentalmente teórico, estimamos que resulta útil abordarlo, pues permite fijar los conceptos principales de la dirección bajo un punto de vista más consecuente con la metodología actual del conocimiento científico. No obstante, emplearemos un cierto nivel de simplificación para su desarrollo.

Pudiéramos entonces dar respuesta a las siguientes interrogantes:

*¿De dónde proviene la palabra dirección?*

Etimológicamente, la palabra dirección, viene del verbo *dirigere*; este se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia.

*¿Cuál es la definición de dirección?*

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a

base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

*¿Cuál es la importancia de la dirección?*

Notemos que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para efectuar bien. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor. Y dentro de las etapas de la estática administrativa la central es la dirección. Por ello puede afirmarse, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con "cómo debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, —si cabe la expresión— explosividad, donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser a veces difícilmente reparable.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección. Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones,

considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa, se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo, como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, más una personalidad que despierte interés en otras personas.

### **Definición formal de la dirección**

La dirección es un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos, con vistas a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones.

La dirección, como todo sistema, cuenta con objetivos, elementos, relaciones y propiedades. Sus objetivos aparecen en esta propia definición.

### **Elementos de la dirección**

En la dirección pueden ser identificados numerosos elementos. Sin embargo, resulta útil destacar un grupo de ellos que aparecen formando parte de todos los procesos de dirección: las funciones generales (planificación, organización, mando y control). La mayor parte de los especialistas consideran esta forma como la descomposición básica que se puede hacer de esta ciencia con vistas a su estudio, pero debe aclararse que las coincidencias son menores cuando se trata del nombre concreto de cada función general o del número total de ellas.

La explicación detallada de estos elementos aparece de manera fundamental, y se dará a continuación.

### *Principales relaciones*

- Entre todos sus elementos
- En el interior de sus elementos
- Entre los elementos y el sujeto que dirige
- Entre los elementos dirigidos
- Entre los elementos y el medio ambiente
- Entre grupos distintos de elementos

### *Propiedades de elementos y sus relaciones*

- Todos los elementos actúan solidariamente.
- Cada elemento puede ser descompuesto, a su vez, en funciones generales de menor alcance y jerarquía, pero de igual nombre (planificación, organización, mando y control).
- La intercepción entre dos cualesquiera de sus elementos nunca es vacía.
- Unos elementos actúan como rectores (mando y control) y otros como regidos (planificación y organización).

### *Propiedades de la dirección como sistema*

- Posee nuevas propiedades: gobernar la acción, conducir los hombres, perfeccionar el sistema organizativo.
- Actúa como un sistema autorregulado.
- Es una necesidad objetiva para cualquier grupo social.
- Posee leyes, principios y reglas propias.
- Está formado por subsistemas y forma parte de sistemas mayores.
- Se subordina y se interconecta con otros sistemas.
- Su modo de acción resulta influenciado por los objetivos, naturaleza, estructura y condiciones temporales y especiales del objeto donde es aplicado y del medio ambiente de este.

## 2.10 El sistema de dirección

Anteriormente explicamos la dirección apoyándonos en el método de enfoque sistemático. Esto nos permite fijar ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base para el desarrollo posterior de la explicación de esta disciplina.

Entre las propiedades de la dirección como sistema, aparece la que plantea que “su modo de acción resulta influenciado por objetivos, naturaleza, estructura y condiciones

temporales y espaciales del objeto donde es aplicado y del medio ambiente de este”. Esta propiedad genera un nuevo concepto de interés: sistema de dirección.

Un sistema de dirección es el proceso mediante el cual se aplican, en las condiciones de un sistema organizativo concreto, objetivos, elementos, relaciones, propiedades, métodos, técnicas y estilo de dirección.

Cuenta, como todo sistema, con objetivos (mantener y perfeccionar el sistema organizativo), elementos (personas, instrumentos, materiales, funciones, métodos y técnicas), relaciones dentro del sistema de dirección como sistema organizativo y con el medio ambiente y propiedades (las de los elementos y las relaciones).

O sea, el sistema de dirección es una forma particular de aplicar la dirección. Así se puede hablar del sistema de dirección de una empresa, del sistema de dirección de la industria textil, del sistema de dirección de un gobierno, de una época determinada o de una esfera, por ejemplo, la economía o la cultura.

El sistema de dirección, para su estudio, puede descomponerse de diferentes formas. Estas constituyen una manera de aplicar el enfoque sistemático para analizarlo y comprenderlo, pues ella se deriva del empleo de diferentes niveles de descripción al mismo objeto.

De estas diferentes formas de descomponer y describir el sistema de dirección presentaremos las siguientes:

- Como relación entre sujeto y objeto de dirección
- Como un complejo de sistemas jerárquicos
- Como un complejo de subsistemas funcionales
- Como un proceso informativo
- Como un complejo de métodos especializados

#### 2.10.1 El sistema de dirección como la relación ente sujeto y objeto de dirección

Un sistema de dirección es un sistema autorregulado y, como tal, puede ser descompuesto por dos grandes subsistemas: el subsistema rector y el subsistema regido o dirigido. En las condiciones particulares del sistema de dirección, estos dos subsistemas adoptan las denominaciones específicas siguientes:

- Sujeto de dirección (para el subsistema rector)
- Objeto de dirección (para el subsistema regido)

El *sujeto de dirección* es aquella parte del sistema de dirección que tiene la responsabilidad de dictar las políticas, órdenes e instrucciones que permitan mantener y perfeccionar el sistema organizativo, es decir, es el elemento regulador del sistema.

El *objeto de dirección* es aquella parte del sistema de dirección que tiene la responsabilidad de ejecutar lo ordenado por el sujeto de dirección y, por tanto, está subordinado a este.

Tanto el sujeto, como el objeto de dirección, pueden estar representados por un sistema organizativo (o una parte de él) o por una persona. Ambos concepto tienen, además, una connotación relativa; por ejemplo, supóngase un ministerio con diez uniones de empresas por ramas y subramas. Visto el ministerio como un todo, la alta dirección de él es el subsistema rector, mientras que las uniones constituyen subsistema regido. Sin embargo, cada unión es un subsistema rector con respecto a las empresas que le están subordinadas.

### 2.10.2 El sistema de dirección como un complejo de sistema jerárquico

Todo sistema de dirección es el resultado de la integración de numerosos vínculos y relaciones que están gobernados, a su vez, por una compleja red de jerarquías. Las jerarquías consisten en un resultado del proceso de división del trabajo dentro del sistema de dirección y son, además, una condición objetiva para la existencia de este. La jerarquía está asociada a la autoridad, y esta aparece en el sistema de dirección de dos formas: como autoridad ejecutiva (para mandar y hacerse obedecer) y como autoridad funcional (para orientar metodológicamente, planificar, organizar y controlar).

Desde el punto de vista jerárquico, todo sistema de dirección aparece dividido en los llamados *niveles de dirección*, los cuales se clasifican generalmente en estratégicos (define la política a largo plazo y toman las grandes decisiones), tácticos (definen la política a corto plazo y toman decisiones de alcance medio) y operativos (dirigen la ejecución inmediata de las acciones). Dentro de cada nivel de dirección, pueden encontrarse también numerosos sistemas jerárquicos.

### 2.10.3 El sistema de dirección como un complejo de subsistemas funcionales

Las funciones generales de dirección pueden ser estudiadas como subsistemas del sistema de dirección. Cada función puede ser explicada, entonces, utilizando la nomenclatura del enfoque sistémico, lo cual permite ganar en precisión con respecto a su papel dentro del sistema de dirección y a su forma solidaria de actuar.

Los subsistemas funcionales que se derivan de esta forma de descomponer el sistema de dirección, forman un ciclo en espiral que es conocido como *ciclo de la dirección*.

### 2.10.4 El sistema de dirección como un proceso informativo

Anteriormente se explicó el principio de la unidad entre la información y la dirección como una característica esencial de todo el proceso directivo. Las informaciones, al igual que las materias primas, los materiales, el personal, las maquinarias, los medios financieros, etcétera, constituyen recursos fundamentales sin los cuales no pueden cumplirse los objetivos del sistema de dirección. Pero la información en un sistema de dirección requiere el cumplimiento de una serie de requisitos de adecuación, oportunidad, veracidad, suficiencia, sistematicidad, confiabilidad, etcétera, sin los cuales se perdería lo pragmático de la información y, por tanto, las posibilidades de que estas sean una forma óptima de enlazar todos los elementos que forman el objeto de dirección y, por otra parte, un factor efectivo en el proceso de toma de decisiones.

Para que estos efectos sean posibles, se requiere crear un cuerpo integrado de procedimientos capaces de normar el proceso de captación, procesamiento y diseminación de la información. Este cuerpo se denomina sistema de información. Por tanto, podemos afirmar que, a cada sistema de dirección, le corresponde un sistema de información. También podemos decir que el sistema de información es un modelo del sistema de dirección.

### 2.10.5 El sistema de dirección como un complejo de métodos especializados



El método es un modo alternativo de ejecutar la dirección. Mientras que las leyes y principios de la dirección tienen un carácter único, constante y casual, los métodos son casuísticos y elegibles.

No se puede elegir cuál principio va uno a cumplir y cuál no, sin arriesgar conscientemente los resultados del objeto de dirección. Sin embargo, se puede seleccionar entre varios métodos, de acuerdo a determinadas circunstancias que prevalezcan en el objeto de dirección y en su medio ambiente; por ejemplo, para aumentar la productividad, se puede elegir entre métodos de perfeccionamiento tecnológico, métodos de estimulación material, métodos de estimulación moral, etcétera.

En el sistema de dirección se emplean diferentes métodos de dirección. Para cada sistema de dirección, el papel de cada uno de esos métodos, el número de ellos, y su influencia dentro del sistema se deciden a la hora de crear el sistema de dirección, de perfeccionarlo. De ahí, que se pueda describir el sistema de dirección como un complejo de métodos especializados.

## 2.11 El sistema de dirección de la sociedad socialista cubana

Tal como se pudo observar anteriormente, a todo sistema organizativo (sociedad, territorio, organismo político, ministerio, empresa, etcétera) corresponde un proceso de dirección específico, caracterizado por ciertos objetivos, elementos, relaciones, propiedades, flujos de información, métodos, funciones, decisiones y resultados. A esta forma particular que asume dicho proceso bajo determinadas condiciones de tiempo y espacio, se le denomina sistema de dirección.

Como todo sistema autorregulado, el sistema de dirección cuenta con un subsistema rector o dirigente que se identifica como el sujeto de dirección, y con un subsistema regido o dirigido al que se denomina objeto de dirección.

Si consideramos la sociedad socialista como un sistema organizativo de gran complejidad, resulta imprescindible asociar a este la existencia de un sistema de dirección capaz de mantener dicha sociedad en un continuo proceso de perfeccionamiento, en función de las grandes metas a alcanzar, trazadas por el Programa de su organización vanguardia: el Partido Comunista de Cuba.

Ahora bien, el sistema organizativo de la sociedad socialista está compuesto de numerosos subsistemas interrelacionados, superpuestos y jerárquicamente ordenados. Cada uno de estos subsistemas puede ser estudiado como sujeto y como objeto de dirección, dependiendo del ángulo desde el cual se le analiza y de las relaciones que se tomen en cuenta.

Los subsistemas de la sociedad socialista están formados por el conjunto de entidades de todo tipo (políticas, estatales, sociales y de masas), que al actuar en forma solidaria e integrada garantizan el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la sociedad. A la cabeza de este conjunto de subsistemas está el Partido Comunista de Cuba.

Cada subsistema de la sociedad socialista puede ser tratado, a su vez, como un sistema, pues posee las características de ser complejo, autorregulado, dinámico, orientado a objetos, subordinado a un sistema mayor y compuesto, a su vez, por subsistemas. Tal como ha venido haciéndose, identificaremos genéricamente estos subsistemas como sistemas organizativos.

El sistema de dirección de la sociedad socialista cubana se ejecuta por medio de un complejo de subsistemas formados por el Partido, que es la vanguardia organizada marxista-leninista de la clase obrera, el Estado y el resto de las organizaciones políticas y sociales, cada uno de los cuales ejerce su actividad mediante órganos, organismos, aparatos, entidades o empresas.

#### 2.11.1 Evolución del sistema de dirección de la sociedad socialista cubana después del triunfo de la Revolución

Como cuestión natural, el sujeto de dirección debe reflejar en su estructura el modo de funcionamiento y objetivos y las características del objeto dirigido. Esto resulta evidente cuando se analiza en qué medida el sistema de dirección de la sociedad cubana, a partir de 1959, asumió características especiales acordes con el profundo y vertiginoso proceso de cambios introducidos en ella por la Revolución.

Para desenvolverse en esta situación y enfrentar las tareas del momento, se requería de un aparato estatal ágil, operativo, que ejerciera la dictadura en

representación del pueblo trabajador, que concentrara las facultades legislativas, ejecutivas y administrativas a la vez en un mismo órgano, y que pudiese tomar decisiones rápidas sin muchas dilaciones.<sup>15</sup>

Es decir, los diez primeros años posteriores al triunfo de la Revolución cubana se caracterizaron por un sistema de dirección que, basado en una alta concentración de poder, permitiera, en muy corto plazo, enfrentar las agresiones de los enemigos externos y de sus representantes internos, consolidar el poder del proletariado, y que introdujera transformaciones económicas y sociales nunca conocidas en el país. Se comenzó el reordenamiento estructural de la economía nacional, y a partir de 1963 se inició la preparación de las condiciones preliminares de la industrialización, tal como plantea el Programa del Partido:

[...] Importantes esfuerzos se destinaron a un impetuoso desarrollo electroenergético; a la formación de una flota mercante; a la extensión del sistema vial; a la industria de materiales de construcción; a la realización de un gran plan de obras hidráulicas; a la mecanización de los procesos más penosos de la producción agropecuaria, de la construcción y otras ramas, y a la preparación de cuadros técnicos.<sup>16</sup>

Lo anterior, en aquellas circunstancias, nunca hubiera podido lograrse con un sistema convencional de instituciones representativas, pero sí con una dirección revolucionaria apoyada por la inmensa mayoría del pueblo y encabezada por un líder de las dimensiones de Fidel Castro.

A partir de 1970 se inicia un proceso de institucionalización de la Revolución cubana, acelerándose a partir de 1972, cuando se reestructura el Consejo de Ministros y se crea su Comité Ejecutivo. Durante 1973 se produce la reestructuración del Partido a todos los niveles, y se delimitan su papel y responsabilidades. Para 1974 se desarrolla la forma

---

<sup>15</sup> Raúl Castro Ruz: "Discurso pronunciado en la clausura del seminario a los delegados del Poder Popular que se celebró en Matanzas", *Economía y Desarrollo*, no. 26, nov.-dic. de 1974, p. 15, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 49.

<sup>16</sup> Programa del Partido Comunista de Cuba, p. 40, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 49.

piloto, una experiencia en la provincia de Matanzas para la introducción del Poder Popular.

En su conjunto, la institucionalización representó un proceso para la introducción integral y la formalización de un nuevo sistema de dirección para el país, el cual abarca toda la sociedad cubana, como un ente único. Entre sus aspectos más importantes incluyó:

- La nueva Constitución
- La implantación de los órganos del Poder Popular
- El fortalecimiento del Partido, la Unión de Jóvenes Comunistas y las demás organizaciones sociales y de masas
- La creación de una nueva organización para el Estado y el Gobierno
- Una nueva división político-administrativa para el país
- La creación e implantación de un nuevo sistema de dirección y planificación económica

El proceso de institucionalización estuvo precedido de profundos estudios por comisiones especializadas, de consultas con las masas y de experiencias piloto. Todo el trabajo relativo al proceso de institucionalización fue discutido durante el histórico Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en Ciudad de La Habana, en diciembre de 1975, donde se declara como tarea central del desarrollo económico, la industrialización del país.

La *Constitución de la República de Cuba* señala en su primer capítulo:

ARTÍCULO 1. Cuba es un Estado socialista de trabajadores, independiente y soberano, organizado con todos y para el bien de todos, como república unitaria y democrática, para el disfrute de la libertad política, la justicia social, el bienestar individual y colectivo y la solidaridad humana.

[...]

ARTÍCULO 3. En la República de Cuba la soberanía reside en el pueblo, del cual dimana todo el poder del Estado. Ese poder es ejercido directamente o por medio de las Asambleas del Poder Popular y demás órganos del Estado que de ellas se derivan, en la forma y según las normas fijadas por la Constitución y las leyes.

[...]

ARTÍCULO 5. El Partido Comunista de Cuba, marxista-leninista, vanguardia organizada de la nación cubana, es la fuerza dirigente superior de la sociedad y del Estado, que organiza y orienta los esfuerzos comunes hacia los altos fines de la construcción del socialismo y el avance hacia la sociedad comunista.<sup>17</sup>

El establecimiento del Poder Popular en Cuba elevó a sus más altos niveles la participación popular y democrática en los procesos de dirección. Más de la mitad de los diputados que integran la Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del Estado cubano, proceden de los delegados electos directamente por las masas en los niveles de bases.

En diciembre de 1980 se celebró el Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se hizo un análisis profundo y crítico del trabajo del quinquenio, se evaluaron logros y deficiencias y se fijaron lineamientos para el continuado perfeccionamiento de la sociedad.

En enero de 1986 se celebró el Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. En el informe central, Fidel Castro hizo una valoración exhaustiva del desarrollo económico y social del quinquenio, del trabajo de los órganos y organismos políticos estatales, sociales y de masas, así como la situación internacional. Calificó el quinquenio como “[...] fecundo en el trabajo creador de nuestro pueblo y en los avances de la Revolución. Tal vez de los más fecundos y exitosos”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Constitución de la República de Cuba, pp. 4 y 5.

<sup>18</sup> Fidel Castro Ruz: “Tercer Congreso”, Informe Central I, II y III Congreso del Partido Comunista de Cuba, p. 411.

En otro punto del informe, después de analizar las condiciones adversas del quinquenio, se refirió particularmente a las deficiencias y fallas, muchas de las cuales están vinculadas a problemas de dirección. En particular, con respecto al sistema de dirección y planificación de la economía, señaló:

“[...] Se perdió iniciativa y no apareció la creatividad necesaria para adecuar mejor a nuestras condiciones específicas un sistema que, en buena medida, se tomó de la experiencia de otros países”.<sup>19</sup>

En el mismo Informe Central Fidel Castro hace un recuento de los problemas que aún existen en el desarrollo económico y social del país, señalando el análisis que de esto se había hecho en reuniones conjuntas con los dirigentes del Partido, el Gobierno y las organizaciones de masas durante los días 22, 23 y 24 de noviembre de 1984, y cómo posteriormente se había referido a esas mismas cuestiones en el Fórum Nacional de Energía, celebrado el 4 de diciembre de ese año; en el Congreso de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, cuatro días después, y el 28 de diciembre de igual año en la Asamblea Nacional. Con respecto a esa última intervención, indicó:

En aquella misma ocasión, explicábamos que se había creado el Grupo Central –integrado por los vicepresidentes del Consejo de Ministros y los ministros, con la participación de secretarios y jefes de departamentos del Comité Central y los presidentes de los órganos provinciales del Poder Popular– que, basado en estos principios y trabajando sin descanso, había reestructurado el plan de 1985, y que se haría lo mismo con el plan de 1986, el plan quinquenal y el plan prospectivo hasta el 2000.

Habíamos iniciado así una etapa nueva y cualitativamente superior de la Revolución. Los métodos para confeccionar, controlar y ejecutar los planes con la participación de todos los organismos y sectores, desde el inicio mismo de su elaboración, han constituido un paso de avance considerable.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 448.

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 453.

El Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba acordó trasladar para una sesión diferida la discusión del Programa, de manera que hubiera oportunidad para una participación masiva de todo el pueblo en el análisis de su contenido. En diciembre de 1986 se celebró dicha sesión y se aprobó el proyecto presentado, el cual se había enriquecido durante todo el proceso de discusión con las masas.

El Programa fija los objetivos y tareas del Partido para culminar la construcción del socialismo en Cuba, para lo cual establece la estrategia y las líneas de acción en todas las esferas del trabajo económico, político, educativo, científico, cultural, ideológico y de la defensa. Destaca además el papel del Partido como fuerza dirigente de este sistema y de toda la sociedad. El programa constituye, por tanto, la base fundamental por la que debe orientarse el trabajo de dirección en todas las esferas del sistema de la sociedad socialista cubana.

#### 2.11.2 Estructura del sistema de dirección del Estado cubano

Los fundamentos políticos, sociales y económicos del Estado cubano vienen definidos en el capítulo I de la *Constitución de la República de Cuba*. En su capítulo IX se establecen los principios organizativos y el funcionamiento de los órganos estatales, planteando que estos funcionan y desarrollan su actividad sobre la base de los principios de la democracia socialista, la unidad de poder y el centralismo democrático. Estos tres principios se manifiestan completamente en las formas siguientes:

- a) Todos los órganos representativos de poder del Estado son electivos y renovables.
- b) Las masas populares controlan la actividad de los órganos estatales, de los diputados, de los delegados y de los funcionarios.
- c) Los elegidos tienen el deber de rendir cuenta de su actuación y pueden ser revocados de sus cargos en cualquier momento.
- d) Cada órgano estatal desarrolla ampliamente, dentro del marco de su competencia, la iniciativa encaminada al aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales y a la incorporación de las organizaciones de masas y sociales a su actividad.

- e) Las disposiciones de los órganos estatales superiores son obligatorias para los inferiores.
- f) Los órganos estatales inferiores responden ante los superiores y les rinden cuenta de su gestión.
- g) La libertad de discusión, el ejercicio de la crítica y la autocrítica y la subordinación de la minoría a la mayoría rigen en todos los órganos estatales colegiados.

El sistema de dirección del Estado socialista cubano se integra por las instituciones representativas del poder estatal, los órganos de dirección y administración del Estado, las instituciones judiciales y fiscales y las instituciones armadas.

Las instituciones representativas del poder estatal constituyen los máximos órganos de autoridad estatal dentro de sus diferentes instancias. Sus miembros son nominados y elegidos por el pueblo y su poder emana directamente de este. Dichas instituciones son:

- La Asamblea Nacional, el órgano supremo del poder del Estado y el único con potestad constituyente y legislativa de la República.
- Las asambleas locales, las cuales están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de sus funciones estatales en los niveles de provincia y municipio. (consejo popular y circunscripción electoral).

La Asamblea Nacional, una vez constituida, elige, entre sus diputados, al Consejo de Estado, integrado por un presidente, un primer vicepresidente, cinco vicepresidentes, un secretario y veintitrés miembros más.

El Consejo de Estado es el órgano de la Asamblea Nacional del Poder Popular que la representa entre uno y otros períodos de sesiones, ejecuta los acuerdos de esta y cumple las demás funciones que la Constitución le atribuye. Ostenta la suprema representación del Estado cubano.

El presidente del Consejo de Estado es jefe de Estado y jefe de Gobierno. Las atribuciones del Consejo de Estado vienen descritas en el artículo 90 de la *Constitución de la República de Cuba*.

El resto de las instituciones administrativas, judiciales y armadas de la República, se subordinan a las instituciones representativas del Estado socialista cubano. Las



instituciones judiciales y fiscales están formadas por el Tribunal Supremo Popular, los tribunales provinciales y municipales, la Fiscalía General de la República de Cuba y sus órganos en el nivel de provincia y municipio. Los órganos fiscales tienen la responsabilidad de vigilar la observación de la legalidad socialista y los tribunales la de sancionar a los infractores.

Los órganos de dirección y administración de Estado están constituidos por los organismos centrales (comités estatales, ministerios e institutos) y por las direcciones administrativas locales en el nivel provincial y municipal. El conjunto de estos órganos forman parte del Gobierno de la República, cuyo máximo órgano ejecutivo y administrativo lo constituye el Consejo de Ministros.

### **Otros componentes del sistema de dirección de la sociedad socialista cubana**

Dentro del sistema de dirección de la sociedad socialista cubana, aparece un número significativo de otros componentes en forma de organizaciones políticas, sociales y de masas, las cuales son conocidas, protegidas y estimuladas por el Estado, y a las cuales el Partido brinda especial atención para su fortalecimiento y desarrollo, y con las cuales se relacionan en forma directa y permanente.

Entre estos componentes pueden mencionarse: la Unión de Jóvenes Comunistas, la Central de Trabajadores de Cuba, los Comités de Defensa de la Revolución, la Federación de Mujeres Cubanas, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, la Unión de Pioneros José Martí, la Federación Estudiantil Universitaria, la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media; así como otras organizaciones comunistas por sectores de la cultura, la ciencia, la técnica o el arte, como la Unión de Escritores y Artistas de Cuba, la Unión de Periodistas de Cuba, la Unión de Juristas de Cuba, la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, etcétera.

#### 2.11.3 Funciones de la dirección

Anteriormente se abordó la definición de la dirección bajo un punto de vista sistemático. Se señaló que a los efectos de esa definición se considerarían como sus elementos básicos las llamadas funciones generales: planificación, organización, mando y control. De estos elementos se fijaron sus principales propiedades y relaciones.

A continuación se dará una breve definición de cada una de estas funciones, antes de ampliar el tratamiento de la dirección desde el punto de vista de sus elementos, los que se relacionan entre sí (ver figura 2.4).

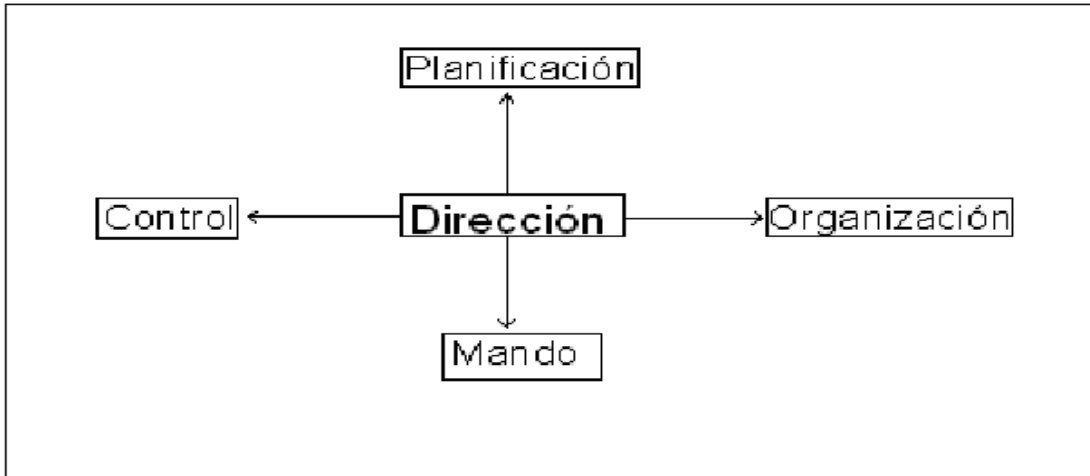


Fig. 2.4 Funciones de la dirección

*Planificación:* comprende la selección de los objetivos tendentes a una satisfacción de necesidades del objeto de dirección; así como las tareas que en relación con los objetivos será necesario llevar a cabo, incluyendo el señalamiento de las formas y de los medios que resultan más convenientes.

*Organización:* comprende todo el proceso de división e integración del trabajo y de la construcción y mantenimiento del sistema de relaciones entre personas y grupos de personas y entre medios y grupos de medios, entre objetos y de todos entre sí, garantizando la unidad entre la estabilidad y la flexibilidad y el funcionamiento del objeto de dirección.

*Mando:* comprende el proceso de organizar la ejecución de la tarea, motivando al mismo tiempo a sus ejecutores, cooperando con su desarrollo y supervisando el trabajo. El mando es la esencia del trabajo del subsistema rector.

*Control:* comprende la determinación de si la tarea ejecutada o en proceso de ejecución, se llevó o se está llevando a cabo de acuerdo con los marcos fijados,

correspondiendo a lo planificado. Incluye la orientación a quien corresponda para que tome las medidas rectificadoras que se requieran o conozca los éxitos alcanzados.

Los elementos funcionales descritos anteriormente no se producen necesariamente en ese orden, ni se presentan siempre totalmente diferenciados unos de otros. Como parte de unos sistemas, la división en elementos constituye solo una forma de investigarlo.

Como se pudo observar en la figura 2.3, los elementos funcionales forman un ciclo en espiral que teóricamente comienza con la planificación y termina con el control. En realidad, este ciclo se “cierra” solamente para dar comienzo a otro que introducirá en el sistema los elementos reguladores producto de las desviaciones que haya detectado el control. El nuevo ciclo posee los mismos elementos.

La duración de cada ciclo y de cada una de sus fases depende fundamentalmente de los objetivos, naturaleza, estructura y condiciones temporales y espaciales del objeto de dirección donde es aplicado. De acuerdo con esto, un ciclo puede ser tan corto como el de la unidad central de procesos de una computadora, o tan largo como el de desarrollo de una sociedad.

Como ya es conocido, cada elemento del ciclo administrativo puede descomponerse, a su vez, en elementos funcionales, lo que significa que también puede ser estudiado como un ciclo en sí y como un sistema.

Con estos elementos se puede ofrecer una definición de dirección desde otro punto de vista. Se dirá entonces que dirección es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la planificación, organización, mando y control de un grupo social, con vistas a alcanzar determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones. Estudiaremos ahora cada uno de estos elementos:

#### 2.11.3.1 La planificación como fase funcional de la dirección

El plan constituye un modelo anticipado de la realidad futura. Es un sistema conceptual que refleja una realidad que se desea alcanzar, y por tanto, lleva implícito la

selección de alternativas y la toma de decisiones. Dicho modelo se basa en la realidad actual y pasada, y se proyecta al mismo tiempo para mejorarla.

Como todo modelo, el plan refleja solo las características fundamentales del sistema que quiere representar. En el proceso de construcción de este modelo conceptual, se revisan sucesivamente varias hipótesis, se llevan a cabo pruebas experimentales, e incluso, se amplían técnicas de simulación. Todo esto debe permitir construir un modelo con el mayor grado de optimización posible, que es una manera de optimizar también la realidad futura cuando dicho modelo se reproduzca en la práctica. El plan, como concepto general, tiene como finalidad orientar la acción hacia la consecución de los objetivos del sistema organizativo y hacia el mantenimiento y perfeccionamiento de sus variables de estado. Como todo elemento funcional de la dirección, la planificación aparece en cualquier nivel de dirección; lo que cambia es su alcance en tiempo, espacio, magnitud, nivel de detalle y frecuencia. En la medida que el nivel de dirección es más alto, los planes tienden a ser más amplios en tiempo, espacio y magnitud; sin embargo, son más reducidos en cuanto a nivel de detalle y frecuencia.

Existe una interrelación entre el plan y la realidad. La realidad proporciona la base para la planificación y esta, a su vez, actúa como elemento capaz de modificar la realidad.

La planificación debe llevarse a cabo empleando la metodología del conocimiento científico, de manera que se garantice un grado de efectividad en la confección de modelos que realmente se ajusten y representen la realidad continuamente cambiante, en desarrollo.

En las condiciones contemporáneas se dispone de diversos instrumentos y mecanismos que facilitan el proceso de planificación, tales como diagramas de proyectos, las hojas electrónicas de cálculo o la simulación. A esto se añade las facilidades que a su uso y al de otros instrumentos aportan las microcomputadoras, en las cuales el propio dirigente o el especialista puede elaborar y evaluar opciones, preparar el plan y después controlar su ejecución. Los programas capaces de hacer esto se compran ya hechos en el mercado y están listos para ser utilizados inmediatamente.

### **Objetivos de la planificación**

Corresponde a la planificación resolver ciertos problemas dentro de la dirección y el sistema de dirección. Veamos los principios:

- a) Construir el modelo del funcionamiento futuro del objetivo de dirección. Esto es cierto para cualquier forma que adopte el plan. Por ejemplo, el programa de desarrollo a mediano plazo de los cuadros de un sistema organizativo, tiene como propósito lograr que al final de ese período la estructura de calificación de los cuadros que la integran haya mejorado cualitativamente de forma significativa.
- b) Anticipar en la mayor medida posible las incompatibilidades, deficiencias, desajustes, factores negativos, elementos fortuitos y condiciones cambiantes que puedan presentarse en el futuro, de manera que se resuelvan durante el proceso de la construcción del modelo y no durante la operación de este.

En el ejemplo citado en el inciso anterior, al momento de preparar el programa pudieran aparecer situaciones como las siguientes: insuficiencias; definición del plan de desarrollo del propio sistema organizativo, lo que invalida hacer con calidad el de los cuadros; necesidad de mejorar la descripción de los cargos de dirección antes de elaborar el programa, para poder comparar con efectividad el nivel que tienen con el que debieran tener; estimado de bajas por traslado, fallecimiento u otras causas que puedan provocar desajustes en el programa y que habrá que preverlas; diferentes alternativas de desarrollo para cada cuadro y grupo de cuadros de acuerdo con su actividad actual, el nivel que poseen y lo que se espera de ellos en el futuro, etcétera.

- c) Orientar el trabajo actual de manera que se conduzca naturalmente hacia el trabajo futuro; de esta forma se sustituye el trabajo improvisado por uno orientado hacia objetivos concretos. Siguiendo con el programa de desarrollo de los cuadros, su exigencia garantiza (se parte del supuesto que es un buen programa) que las decisiones que se tomen y las acciones que se ejecuten en materia de entrenamiento, envío a cursos, rotación entre los puestos, círculos técnicos, etcétera, durante los años que dura el programa, se engrane perfectamente dentro de un gran objetivo a alcanzar, y no sean simplemente intentos sueltos, descoordinados, por tanto, incapaces de cambiar la realidad.
- d) Integrar todos los subsistemas, grupos de tareas y tareas en función y hacia el cumplimiento de los objetivos del sistema organizativo; o sea, que cada plan y el conjunto de todos los planes del sistema deben formar una red de subjetivos cuya

dirección apunta hacia el objetivo general. Si traemos de nuevo el ejemplo del programa de desarrollo de los cuadros, su objetivo tiene que engarzar perfectamente con los de los otros planes del sistema organizativo, tales como el de inversiones, el de desarrollo de los nuevos productos, el de elevación de la eficiencia técnico-productiva, el de exportaciones, etcétera, y todos ellos contribuir a que la realidad futura de ese sistema sea superior al actual.

En las condiciones del socialismo este efecto integrador tiene que lograrse, incluso, hasta escala de toda la sociedad, y al respecto apuntaba Fidel Castro:

Uno de los problemas más serios que hemos confrontado ha sido la falta de integralidad en la planificación de nuestro desarrollo económico, particularmente en la concepción y ejecución del proceso inversionista, presidido esencialmente por iniciativas sectoriales, sin una adecuada dirección centralizada. [...] <sup>21</sup>

Servir de base para la medición y evaluación de los resultados que se alcancen. Cuando no se planifica, no hay forma de determinar con precisión si lo que se está haciendo o lo que se hizo es todo lo que se debiera hacer.

En un sistema organizativo que carece de programa de desarrollo de los cuadros, el jefe podrá alegar que su gestión es buena porque graduó tantos dirigentes en cursos especiales o envió un número de ellos a un plan de rotación. Pero, ¿son todos lo que debieron ir? ¿Fueron a los cursos que correspondían? ¿Se rotó por los puestos que hacía falta? ¿Se hizo dentro del tiempo necesario?

### **Principios particulares de la planificación**

Anteriormente se hizo referencia a los principios particulares de la dirección, y se aclaró que tal concepto se utilizaba para identificar aquellos que estaban vinculados más bien con una parte de esa disciplina, y no con todo su contenido, o que se aplicaban solo

---

<sup>21</sup> Fidel Castro Ruz: "Tercer Congreso", Informe Central I, II y III Congreso del Partido Comunista de Cuba, p. 443 y 444.

a una rama, sector o tipo de proceso. Estos principios particulares no poseen la rigurosidad de los principios generales, y en algunos casos son recomendaciones.

Apunta Carnota que algunos autores prefieren llamarlos de otra forma; por ejemplo, reglas, para distinguirlos de los otros. En realidad su contenido tiene el mismo origen, es decir, presentan relaciones de causa y efecto surgidas generalmente por el trabajo práctico, y evidencian experiencias que, de no ser tenidas en cuenta, pueden ocasionar errores en el trabajo. De ahí que no haya dificultad en darles el mismo nombre, siempre que se aclare su carácter restringido.

Los principales principios particulares de la dirección son los siguientes:

- a) El plan debe asegurar y apoyar el cumplimiento de los principios universales, generales y particulares de dirección en las condiciones futuras de operación del sistema organizativo, muy en particular la racionalidad económica, la orientación de objetivos, el carácter concreto y las proporciones óptimas.
- b) El plan no es un objetivo en sí mismo, sino uno de los medios de que dispone la dirección para obtener buenos resultados, por lo que la medida de su valor viene dada por su real contribución a que la realidad posterior sea cualitativamente superior a la actual.
- c) El plan debe proponer relaciones concretas, audaces pero posibles, dentro de las políticas establecidas.
- d) El alcance a nivel de detalle del plan debe estar adaptado al nivel de dirección que es objeto de planificación y al plazo de tiempo que cubre.
- e) Los resultados de planes ejecutados o en ejecución deben constituir elementos fundamentales que se han de tomar en cuenta para la elaboración de los planes nuevos.
- f) La participación del colectivo, y particularmente la de los futuros ejecutores del plan, constituye una condición esencial para su calidad y para su futuro cumplimiento.

[...] Es un principio cardinal e inviolable de la planificación la democracia socialista, el tener en cuenta dichas opiniones, incorporarlas a los planes

siempre que se consideren adecuadas y realizables o, en caso contrario realizar la discusión oportuna de dichos planteamientos con los colectivos que la formularon, hasta llegar a una decisión conveniente de aceptación general. Toda decisión que viole este principio es inaceptable.<sup>22</sup>

g) El plan debe considerar la intervención fortuita de factores que pueden alterar algunas de las variables tomadas en cuenta, para lo cual se deben prever ciertas reservas.

### 2.11.3.2 La organización como elemento funcional de la dirección

El concepto organización puede ser entendido desde diferentes puntos de vista:

- a) Como condición necesaria para la existencia de cualquier sistema. No se concibe un sistema si este no posee un determinado grado de organicidad.
- b) Como criterio para valorar el grado de posibilidades de un sistema para alcanzar su objetivo. A mayor nivel de organización, mayor probabilidad de que el sistema pueda alcanzar sus objetivos en condiciones óptimas.
- c) Como acción y efecto de organizar. Los sistemas artificiales se crean (y, por tanto, se organizan) conscientemente por parte del hombre. Además, para que el sistema mantenga o eleve sus variables de estado, es necesario perfeccionar periódicamente su organización.
- d) Como forma genérica de denominar a los sistemas sociales y económicos. Se dice que una empresa es una organización y que también lo es un hospital y un equipo de balompié.

La organización como fase funcional de la dirección, se relaciona con todos estos puntos de vista y, especialmente, con el inciso c. El resto de los puntos aparece, en el caso de los sistemas organizativos, como un resultado del trabajo de organizar. Como

---

<sup>22</sup> Programa del Partido Comunista de Cuba, p. 119, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 63.



consecuencia de esto, no siempre el término organización se emplea estrictamente bajo uno de esos puntos.

El tratamiento que seguiremos del concepto organización se refiere fundamentalmente a los tres primeros puntos, ya que preferimos denominar a las organizaciones sistemas organizativos. Sin embargo, estableceremos una diferencia entre el trabajo del dirigente en relación con la organización, y el trabajo del especialista en organización. El primer aspecto será el enfoque central dentro de la organización como elemento funcional de la dirección.

La organización está asociada siempre a un sistema concreto. Todo sistema posee un grado determinado de organización. El proceso de organización consiste en pasar de un fenómeno menos ordenado a otro más ordenado.

Si bien la organización no es una facultad privativa de la sociedad socialista, es dentro de estas condiciones donde sus ventajas pueden ser aprovechadas más exactamente y donde su papel como factor de aprovechamiento intensivo de los recursos sociales resulta más determinante.

La organización se construye, mantiene y perfecciona sobre la base de definir objetivos, estructuras internas, relaciones e interrelaciones, jerarquía, grupos de tareas y tareas, subsistemas, niveles de decisión, proceso de retroalimentación, división e integración del trabajo, interacción ordenada con el medio ambiente, flujo informativo, etcétera.

### **Objetivos de la organización**

Corresponde a la organización, como elemento funcional de la dirección, el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Construir el modelo organizativo del sistema de dirección y garantizar la unidad sistémica y la proporcionalidad entre todos los elementos que forman el sistema.
- b) Asegurar la racionalidad, interconexión, continuidad y ritmicidad de los procesos centrales y auxiliares del sistema y del proceso de dirección.
- c) Asegurar las condiciones organizativas que apoyen el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos, política y tareas.

- d) Asegurar las condiciones organizativas que permitan la introducción exitosa de los medios y procedimientos que surgen como resultado de la revolución científico-técnica.

### **Principios particulares de la organización**

- a) La organización debe responder a los rasgos públicos, económicos y sociales de la sociedad socialista, y debe apoyarse en el hecho de que las motivaciones de los trabajadores hacia los resultados, se basan en una nueva relación, la cual es la actitud comunista de ellos.
- b) La organización debe construirse y mantenerse sobre la base de asegurar el cumplimiento de los principios generales de dirección.
- c) La organización debe lograr que el sistema funcione como un todo y que sus elementos, relaciones, propiedades, subsistemas y tareas surjan como una necesidad directa o indirecta de los objetivos generales, eliminando la presencia de componentes aislados y evitando diseñarla en función de personas concretas, con nombre y apellidos.
- d) Cada unidad organizativa y cada cargo debe tener claramente definidos sus objetivos, funciones, tareas, información que recibe, información que entrega, coordinaciones y niveles de decisión.
- e) La organización debe lograr la compatibilidad, tanto interna del sistema, como de este con el resto de los sistemas que forman su medio ambiente.
- f) Los procesos organizativos de carácter repetitivos deben tipificarse y generalizarse su empleo en todos aquellos lugares donde se produzcan iguales procesos.

#### **2.11.3.3 El mando como elemento funcional de la dirección**

El mando es el elemento que identifica al que dirige. Cualquier trabajador del sistema organizativo puede tener entre sus funciones la de planificar, organizar, controlar, pero solo el dirigente manda. Esto no entra en contradicción con el hecho de que en la sociedad socialista todo miembro de ella es, a su vez, dirigido y dirigente. Lo

que sucede es que el que dirige lo hace en nombre y representación de la clase trabajadora. El mando es la esencia del subsistema rector.

Mediante el mando de acción se inicia, se modifica o se detiene; el mando es una manifestación de la autoridad para mandar y hacerse obedecer.

La denominación de este elemento funcional es polémica. Algunos autores la llaman regulación, otros guías de subordinados, otros dirección, etcétera. Si bien el nombre de regulación procede de los sistemas técnicos y no de los socioeconómicos, no es menos cierto que refleja, en buena medida, el papel de este elemento funcional como factor decisivo en el mantenimiento de la unidad del sistema, en la conducción de sus transformaciones y en el ajuste de su forma de operar a partir de la retroalimentación recibida.

Una forma apropiada para conceptualizar el término mando, es definirlo a partir del término regulación; así, podemos plantear que el mando es aquel elemento funcional de la dirección que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se producen en el sistema organizativo, producto de influencias externas e internas, con la finalidad de que sea capaz de enfrentar cada vez con mayor eficiencia, los objetivos que la sociedad le ha asignado.

### **Objetivos del mando**

Los objetivos del mando se vinculan lógicamente con el resto de los elementos funcionales de la dirección y son de hecho, al mismo tiempo los objetivos del propio dirigente y una consecuencia de los de la sociedad socialista. Estos son:

- a) Regular mediante el ejercicio consciente de la autoridad los movimientos y cambios del sistema de manera que este cumpla racionalmente sus objetivos, tenga un alto nivel de estabilidad y se perfecciona continuamente.
- b) Garantizar la ejecución sincronizada e integral de todos los elementos funcionales de la dirección y lograr que los objetivos de todos ellos estén orientados a los cumplimientos de los objetivos del sistema organizativo.
- c) Ejecutar el proceso de toma de decisiones a partir del flujo de información provisto por el medio ambiente (retroalimentación) y garantizar que estas decisiones se conviertan en acciones concretas.
- d) Tener la visión integral y crítica del objetivo de dirección.

## **Principios particulares del mando**

Como ya se explicó, el mando es el elemento funcional que diferencia al dirigente del resto de los trabajadores. Esto influye en toda la estructura conceptual de esta función. Se podrá apreciar, por tanto, que los principios de este elemento funcional se mezclan con los del trabajo del dirigente:

- a) El grupo objeto de dirección debe conocer los objetivos que se persiguen, dentro de que políticas pueden alcanzarse y cuales funciones y actividades es necesario llevar a cabo para alcanzarlas. Esto es responsabilidad del que manda.
- b) La toma de decisiones es un proceso que requiere un entrenamiento particular para su ejecución y una forma también particular de ejecutarse. En la medida en que esto se viola, la decisión tiende a ser deficiente.
- c) El jefe tiene una función que significa poder. El uso de este poder tiene que ser debidamente dosificado, pues puede crear reacción en vez de acción; el uso abierto del poder está relacionado con la gravedad del asunto que se trata y con el grado de madurez que haya alcanzado el grupo dirigido.
- d) Un jefe parte siempre de una autoridad formal que le viene dada por el cargo que ocupa. Ganarse una autoridad moral sobre el grupo, que es la decisiva, no solo constituye su trabajo más importante, sino que además, es la única forma de alcanzar los objetivos en forma racional y, al mismo tiempo, lograr la satisfacción del grupo.
- e) El que manda debe considerar que los subordinados tendrán que esmerarse en aquellas tareas sobre las que el jefe tiene una observación más directa. Esto no implica que lo haga igual en las restantes.
- f) El jefe debe comprometer al grupo con el proceso de dirección; para ello debe promover la discusión colectiva, estimular el pensamiento creativo y hacer que los fines sean un interés y una satisfacción comunes.
- g) No se puede delegar más autoridad de la que se posee. La responsabilidad no puede ser delegada.
- h) El hecho de valorar y dar a conocer la actuación de los subordinados, actúa sobre estos como un estímulo para la consecución de resultados mejores.

- i) Debe existir correspondencia entre la responsabilidad que se debe exigir con la cantidad de autoridad y medios que se han otorgado.
- j) Cada subordinado debe responder ante un solo jefe.

#### 2.11.3.4 El control como elemento funcional de la dirección

El control se refiere al seguimiento de una operación o grupo de operaciones, con el propósito de mantenerlas dentro de ciertos límites prefijados de funcionamiento. Es el punto donde se cierra un ciclo de dirección para dar comienzo a otro. El control es una característica esencial de los sistemas autogobernados y, en particular, de su subsistema rector.

El control opera como un proceso selectivo, es decir, no acciona sobre todos los parámetros, sino solo sobre aquellos que determinan esencialmente la finalidad del sistema.

En el caso de los sistemas socioeconómicos, el control se emplea para determinar en qué medida la forma de operación del sistema organizativo y, por tanto, de sus componentes (hombres, equipos, relaciones, etcétera), se comporta de acuerdo con los objetivos, planes, normas, leyes, directivas y demás elementos internos y externos que los regulan. Para lograr esto, se hace necesario conocer, en primer lugar, qué se quiere alcanzar o qué no quiere alcanzarse, así como dentro de qué leyes, normas, políticas, planes, etcétera, deben mantenerse los esfuerzos que tienden a esos logros. Esto permitirá conocer posteriormente si lo que está sucediendo es aceptable o no.

El control debe promover la toma de decisiones que permita influir sobre el objeto de dirección, de manera que este rectifique las desviaciones que presente. También es posible, por medio del control, detectar métodos de cumplimiento de los objetivos que merezcan ser divulgados y generalizados; en este caso, debe promover también la acción consecuente. O sea, el ejercicio correcto del control, parte de los siguientes supuestos básicos:

- a) Conocimiento de los valores considerados como satisfactorios; por ejemplo, carta tecnológica de cada producto en una fábrica, índice planificado de rotación de

camas en un hospital, costo estándar por kilogramos de ropa lavada en una lavandería, mínimo de ausentismo en un ministerio, etcétera.

- b) Información oportuna acerca de lo que sucedió y de lo que está sucediendo, expresada en términos iguales o equivalentes a las de los valores considerados satisfactorios; por ejemplo, la norma de insumo de materias primas que aparece en la carta tecnológica, no es comparable con el consumo real, si en este se utilizaron otros materiales en sustitución de los originales.
- c) Posibilidad de poder actuar para eliminar, rectificar o reducir las causas que originan aquellos resultados que no se comportan de la forma esperada. Por ejemplo, no basta con saber que en la producción de la cerveza se está violando la norma de limpieza de los tanques, sino que es necesario, además que se ejecuten las acciones para que dicha situación sea rectificada.

### **Objetivos del control**

- a) Asegurar el carácter autorregulado del sistema organizativo y brindar al mando de todos los elementos necesarios para que ordene la ejecución de las acciones rectificadoras sobre el objetivo de dirección.
- b) Brindar elementos para evaluar la cantidad, racionalidad y posibilidades reales de cumplimiento de todos los aspectos que comprende la planificación (políticas, planes, procedimientos, presupuestos).
- c) Brindar elementos para evaluar calidad, racionalidad e integrabilidad de la organización como medida de la eficiencia del sistema organizativo.
- d) Brindar elementos para evaluar en qué medida la actuación de los cuadros de dirección en general y de cada cuadro en particular responde a los requerimientos actuales y perspectivas del sistema.

### **Principios particulares del control**

- a) La función control comienza con el establecimiento de las normas de actuación (punto común de la planificación); incluye medir los resultados en términos de esa norma, y no termina hasta que se rectifiquen las desviaciones encontradas (punto

común con el mando). Debe entenderse entonces que el control no puede reducirse al simple registro de los datos, y mucho menos a la abundancia indiscriminada de plantillas, informes, aprobaciones intermedias, cuños, etcétera. *Quien controla mejor no es generalmente quien más papeles y trámites tiene.*

- b) Existe una influencia recíproca entre las funciones de la planificación y las funciones del control. Cualquiera de ellas pierde su significado si se viola esta relación.
- c) Todo fenómeno objeto de control tiene un número dado de causas que lo originan. En casi todos los casos, una pequeña cantidad de esas causas genera la parte fundamental o mayoritaria del fenómeno. Descubrir estas, simplifica el proceso de control.
- d) Los sistemas de control deben responder a las características del objeto donde se aplica, a las posibilidades de quienes van a operarlo y a las necesidades de quienes utilizarán sus resultados.
- e) Ningún control es enteramente bueno. Periódicamente debe revisarse si las definiciones que originalmente se consideraron válidas, lo siguen siendo. “Estos sistemas deberán perfeccionarse en función de los requerimientos de cada nivel de dirección para la toma de decisiones que le competen [...]”.<sup>23</sup>
- f) En las condiciones del socialismo, el control asume un enfoque popular, por lo que además de ser una función que se ejerce desde los niveles superiores hacia los inferiores, también se manifiesta desde abajo hacia arriba en procesos tales como la participación de los trabajadores en la dirección o la rendición de cuentas de los delegados a sus electores.
- g) El costo del control debe ser, necesariamente, muy inferior al valor de los resultados que se obtienen con él, o al valor de lo que se perdería si no se pusiera en práctica.
- h) La información para el control debe captarse lo más cerca posible de su origen, evitándose el mayor número de intermediarios y procurando que una misma fuente sirva para actualizar todos los registros que tienen relación con ella.

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 118, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 98.

- i) El control hay que concebirlo, tanto para que los superiores puedan supervisar a sus subordinados, como para que estos puedan autocontrolar su propio trabajo. Estos últimos están más cerca del hecho económico, social, productivo o político, y por tanto, en mejores condiciones de actuar a tiempo.
- j) El control, además de estar ubicado en el punto extremo, o sea, donde se obtienen los resultados finales (la promoción escolar del año, los muebles terminados, la presentación del espectáculo ante el público), tiene que estar situado en puntos intermedios claves (las calificaciones escolares parciales, la fabricación de las partes de los muebles, los ensayos del espectáculo). Esto evita trabajar sobre hechos irreversibles y da un significado económico más relevante al control.
- k) La medida del buen control viene dada por la magnitud en que pueda ayudar al dirigente.

## 2.12 Métodos de la dirección

Muchos dirigentes, incluso algunos especialistas, asocian el concepto método de dirección a cualquier rasgo de la tecnología del trabajo del dirigente, abarcando este enfoque tanto las técnicas, como el estilo de dirección. Este punto de vista es aceptable, pero tiene como dificultad la de oscurecer en alguna medida la delimitación clara de los propios rasgos que quiere describir, pues caen en un mismo grupo elementos que pueden y deben ser identificados con precisión, tales como los instrumentos (técnicas), el aspecto subjetivo de dirigir (estilo) y el papel de otras disciplinas.<sup>24</sup>

Otro enfoque muy generalizado y posiblemente más realista, es el de asociar los métodos al carácter interdisciplinario de la dirección y, por tanto, a la presencia y el papel que otras ciencias y técnicas tienen dentro de ella. En este caso, los métodos aparecen como mecanismos especializados que, originados en otras disciplinas, actúan dentro de la dirección y se adaptan a sus requerimientos: métodos económicos, sociopsicológicos, matemáticos, etcétera.

---

<sup>24</sup> Orlando Carnota Lauzán: ob. cit., p. 176.



El punto de vista anterior identifica los métodos como un conjunto de mecanismos, modos o vías del sujeto de dirección sobre el objeto, que se apoya fundamentalmente en una o varias disciplinas distintas de la dirección, pero vinculadas con ellas. Este es el enfoque que utilizaremos al abordar esta temática.<sup>25</sup>

En realidad, el tema de los métodos es una zona que no ha sido estudiada suficientemente por los teóricos del campo de la dirección. Algunos tratan este mismo asunto bajo otras denominaciones, y otros ni siquiera hacen referencia a él;<sup>26</sup> sin embargo, lo cierto es que tales modos de influencia a los que se refiere el párrafo anterior existen, y muchos tienen su origen en disciplinas diferentes a la dirección.

Los métodos, precisamente por ser un factor de influencia, desempeñan un papel importante en el trabajo de dirección, pero debe evitarse un enfoque unilateral en su aplicación, pues descansar excesivamente en uno u otro, puede gravitar contra el resultado final que se quiera lograr. Es conveniente verlos todos como un sistema y aplicarlos en combinación en función del objetivo que se busque.

Presentamos los siguientes métodos de dirección, atendiendo al criterio de abordar aquellos modos de influencia del sujeto sobre el objeto que se originan o apoyan en otras disciplinas:

- Económicos.
- Sociopsicológicos.
- Jurídicos.
- Informáticos.
- Matemáticos.
- Heurísticos o no formales.

### 2.12.1 Métodos económicos

Son métodos en los que predomina la aplicación de las leyes e instrumentos económicos a los procesos de dirección, como vía para obtener determinados efectos, fundamentalmente de carácter productivo. Incluyen instrumentos tales como el plan técnico-económico, el empleo de las categorías del valor, la combinación de estímulos

---

<sup>25</sup> Ídem.

<sup>26</sup> Ídem.

materiales y morales, el carácter de las relaciones entre los distintos subsistemas que forman la sociedad socialista, la utilización del precio como mecanismo regulador de las relaciones, etcétera.

Se señaló anteriormente la inconveniencia de absolutizar el empleo de los métodos o de alguno en particular. En el caso de los de carácter económico, la experiencia de los últimos años en nuestro país ha sido una muestra de que tal error puede conducir a algunas personas a pensar que tales mecanismos pudieran sustituir automáticamente el papel de la política, la ideología y la conciencia de los trabajadores; ellos, tal como se plantea en el Programa del Partido:

[...] llevaron al surgimiento de tendencias negativas que podían convertirse en un peligro estratégico para la propia Revolución, al proliferar criterios de que solo con el dinero y la estimulación material, sin control y violando en muchos casos el principio de la distribución con arreglo a la calidad y cantidad del trabajo, se podían alcanzar los objetivos de la producción y los servicios.<sup>27</sup>

No se trata de la eliminación de los métodos económicos concretos, pues sin lugar a dudas pueden influir en el mejoramiento de la eficiencia, en la elevación del papel de la autoridad y responsabilidad personales por los resultados en el ahorro de los recursos materiales; de lo que se trata es de que ellos se conviertan en un instrumento de los grandes objetivos políticos y revolucionarios, y no en su sustituto.

### 2.12.2 Métodos sociopsicológicos

En el campo de la dirección hay una interacción muy marcada entre métodos psicológicos y sociológicos, ya que son facetas del proceso de formación y desarrollo integral de la personalidad socialista. Esto hace que en algunos casos concretos sea casi imposible diferenciar el papel de cada cual, por lo que existe una tendencia generalmente aceptada de estudiarlos como una unidad, bajo la denominación de *métodos sociopsicológicos*. Lo anterior no niega la existencia de métodos propios e

---

<sup>27</sup> Programa del Partido Comunista de Cuba, p. 199, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 177.

independientes de cada una de estas disciplinas. Ambas cosas se podrán apreciar en la explicación que sigue.

Los métodos psicológicos son aquellos que se caracterizan por destacar, dentro del proceso de dirección, la importancia del hombre y de sus relaciones, enfatizados en aspectos como:

- El carácter de las relaciones entre sujeto y objeto de dirección, en su manifestación humana, y en particular como un modo de comunicación entre individuos.
- Los mecanismos por medio de los cuales el individuo hace propios los valores sociales y cómo estos se reflejan en su desarrollo.

Como sabemos, el reflejo del ser en la conciencia de los hombres se produce de manera esencial, de acuerdo con las leyes que rigen los diferentes procesos psicológicos. En función de esto, los métodos destinados a influir sobre dicha conciencia (individual o colectiva) tienen sus fundamentos en esas mismas leyes.

Los métodos psicológicos pueden emplearse tanto de manera pura como asociados a otros, buscando prever el efecto de estos últimos en la conducta y las actitudes de los individuos y del grupo social. Por ejemplo, en el diseño de un sistema informativo mediante microcomputadoras debe estudiarse no solo la mejor forma de construir tal sistema en términos de la técnica informática y de los objetivos que se quieran alcanzar con el sistema, sino además profundizar en la influencia positiva o negativa que desde el punto de vista psicológico pueda producir en el personal. En este sentido, la presentación de los menús (opciones de trabajo) en la pantalla, la estructura de las “ventanas” de ayuda y la terminología empleada, debe hacerse de forma que se rompa con facilidad la barrera psicológica que surge ante la nueva técnica.

Estos métodos se vinculan tanto con la teoría general de la dirección, como con las diversas ramas que su aplicación concreta a los fenómenos económicos, sociales, artísticos o militares hacen aparecer. De esta forma estos métodos hacen manifestaciones específicas en el campo de la dirección de los procesos técnico-productivos, de la administración de la salud, de la organización del trabajo cultural, de la dirección de la educación y del deporte, etcétera.

Son métodos fundamentales psicológicos: el estudio del contenido psicológico de los intereses, motivos, creencias, actitudes y valores; la predicción de actitudes y la selección de personal; el estudio y humanización de las condiciones de trabajo; la dinámica de grupos; el estudio y la elevación de la moral de trabajo; la adaptación de los procedimientos organizativos e informativos a los grupos de individuos y los individuos mismos, etcétera.

Por otra parte, los métodos sociológicos son aquellos que se caracterizan por destacar dentro del proceso de dirección:

- El papel primordial de las relaciones sociales sobre la actividad de los individuos que integran el sistema organizativo, y cómo se manifiesta ese resultado en términos de cumplimiento de los objetivos de la sociedad y de sus subsistemas.
- La conducta, acciones, sistema de valores, actitudes, ideales, normas y patrones de los grupos que conforman el objeto dirigido y elementos que los determinan.
- El proceso de dirección como un componente esencial del proceso social, regularidad, evolución, interconexión, contradicciones y, en particular, el pronóstico de sus tendencias y la manera de regularlas a favor de los objetivos políticos de la sociedad socialista.

Los mismos permiten asociar las relaciones sociales al cumplimiento de los objetivos de la sociedad y de sus subsistemas. Sustituyen con ventajas el análisis casuístico de ejemplos y hechos particulares por la investigación del sistema como un todo, sobre la base de elementos científicamente fundamentados. De esta forma se combina tanto la comprensión del fenómeno social, como la posibilidad de actuar sobre él.

En los métodos sociológicos aparecen también zonas específicas de aplicación en el campo de la dirección, asociados al sector o rama donde se desarrolle el proceso de dirección concreto. Son métodos fundamentalmente sociológicos el empleo del estímulo a la iniciativa (movimiento de innovadores y racionalizadores), el desarrollo ideológico de las masas (trabajo de agitación y propaganda del Partido), el reconocimiento al trabajo de vanguardia (estimulación socialista), el estímulo a la creatividad artística y a la formación integral del hombre (movimiento de aficionados), la represión de conductas indeseables (medidas disciplinarias), etcétera.

### 2.12.3 Métodos jurídicos

Los métodos jurídicos se basan en el empleo del derecho como forma de influencia del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección. El derecho, en las condiciones del socialismo, es la voluntad del pueblo trabajador expresada en las disposiciones legales. La dirección de la sociedad socialista como sistema y de cada uno de sus subsistemas no es posible sin el ordenamiento legal que regule el propio proceso de dirección, su organización, la competencia, relaciones, deberes y derechos de las entidades, la responsabilidad de las entidades y de los individuos, las vías para rectificar o reprimir las conductas incorrectas y el cumplimiento de las obligaciones, etcétera.

Los métodos jurídicos se caracterizan por:

- Imprimir un grado deseable de estabilidad a las relaciones sociales.
- Tipificar la estructura, organización y funcionamiento de las entidades.
- Dar fuerza ejecutiva a la aplicación de otros métodos de dirección.
- Poseer un carácter estrictamente obligatorio y disponer de medios coercitivos para imponer esa obligación.
- Actuar como factor formador de nuevas relaciones.

Lo anterior no significa que los métodos jurídicos sean una respuesta universal a todos los problemas de la dirección. Por una parte, dichos métodos no pueden regular los problemas que se presentan en ciertas relaciones que vienen condicionadas social, política o psicológicamente; por otra, en numerosos casos, no resulta deseable el empleo de mecanismos obligatorios o coercitivos, siendo más efectivos los de carácter motivacional. Es necesario, además, tener en cuenta que resultan indeseables tanto la reglamentación excesiva, como un número insuficiente de normas reguladoras.

El empleo de métodos jurídicos no es facultad exclusiva de los órganos legislativos. Las diferentes entidades que forman el sistema de la sociedad socialista, de acuerdo con su competencia y atribuciones, pueden establecer normas jurídicas, las cuales tienen diferente grado de jerarquía y alcance.

## 2.12.4 Métodos informáticos

Los métodos informáticos se caracterizan por el tratamiento de la información mediante el empleo de máquinas computadoras electrónicas u otras tecnologías asociadas a ellas, tales como las de programación, bases de datos, diseño de sistemas, comunicaciones, impresión en papel, etcétera. Ese conjunto permite asegurar a la dirección una información rápida, veraz, confiable, oportuna, sintética, ajustada a fines, e incluso analizarla, siempre que se cumpla con los requisitos que esta técnica demanda, se diseñen adecuadamente los sistemas y base organizativa de la entidad, teniendo niveles aceptables de calidad.

Los métodos informáticos abarcan, por tanto, prácticamente todas las esferas generales y especializadas del trabajo de dirección. En el campo específico del control económico, hacen aportes importantes en los sistemas de contabilidad, costos, control de inventarios y de personal, permitiendo en estos casos, una acción más efectiva sobre los recursos disponibles, su utilización y la provisión de información a tiempo para rectificar las deficiencias.

La informática aplicada al trabajo de los cuadros permite tener información actualizada sobre este tipo de personal, su experiencia, características principales, especialidad, etcétera, con lo cual es posible programar con mayor eficiencia su formación, desarrollo y distribución, así como obtener con mayor rapidez opciones de selección con vistas al cumplimiento de determinadas tareas.

Sería interminable la descripción del papel de estos métodos. A manera de ejemplo se mencionarán algunos más: el procesamiento, emisión y diseminación de la información estadística, la elaboración y evaluación inmediata de opciones de decisión, la preparación de textos, la confección de proyectos, entre otros. No son algo milagroso ni resuelven automáticamente todos los problemas de dirección. Contrariamente a lo que a veces la propaganda hace suponer, no basta con comprar minicomputadoras y “sentarlas” en la mesa de trabajo para transformar lo bueno en malo y lo deficiente en eficiente. En esto, al igual que en otras cuestiones del campo de la dirección, importa particularmente la concepción sistémica del trabajo y la forma con todos los elementos que integran positivamente y se combinan en función del objetivo social superior.

### 2.12.5 Métodos matemáticos

Se caracterizan por la aplicación de las matemáticas y la estadística a la planificación, control y optimización de las operaciones que se llevan a cabo en la sociedad y en los diferentes subsistemas que la componen.

Los métodos matemáticos permiten un mejor reconocimiento del estado y comportamiento del objeto de dirección y crean las bases para un proceso de toma de decisiones más efectivo.

La gama de problemas de dirección que pueden ser tratados mediante métodos matemáticos se amplía cada vez más. Tenemos, por ejemplo, la solución de situaciones como: identificar las relaciones existentes entre dos o más factores de una masa de datos, asignar recursos para la ejecución de un proyecto dado, decidir el tamaño óptimo de pedido de un producto, controlar la calidad de la producción, seleccionar la mejor alternativa, determinar el efecto posible de un cambio propuesto, entre otras.

Los métodos matemáticos se pueden aplicar solamente a fenómenos cuantificables, es decir, aquellos que puedan expresarse en magnitudes concretas tales como valor, peso, tamaño, distancia, velocidad, etcétera, y siempre que se conozca y sea posible construir el modelo que representa tal fenómeno.

Las posibilidades de empleo y aplicación de los métodos matemáticos se han incrementado notablemente con el desarrollo de las máquinas computadoras modernas.

### 2.12.6 Métodos heurísticos o no formales

Posiblemente, el grupo mayor de problemas sobre los cuales trabaja la dirección carece en alguna medida de suficientes elementos cuantitativos, como para que se puedan resolver con la simple aplicación de métodos matemáticos. A esto se le pueden añadir otros elementos restrictivos tales como la insuficiencia de la información disponible, contradicción entre las informaciones sobre un mismo aspecto del problema, pero significativo de la apreciación como modo de evaluar el problema, o novedad de este.

Cuando esto sucede, el proceso de toma de decisiones tiene que ser resuelto con un amplio empleo de factores de carácter subjetivo, tales como la experiencia, intuición,

creatividad e iniciativa. Si bien estos elementos constituyen prácticamente la única forma de resolver tales situaciones, no es menos cierto también que sus propias características puedan introducir riesgos de error.

Se han hecho numerosos intentos para reducir el factor de riesgo en el tratamiento de este tipo de problemas. Estos intentos se orientan hacia la posibilidad de lograr, organizar y estructurar el vocabulario en el proceso análisis-síntesis del fenómeno, tratando de asir en un procedimiento lógico lo que no se puede resolver por valoraciones cuantitativas. Los procedimientos empleados para estos casos se agrupan actualmente bajo la denominación de métodos heurísticos o no formales.

Los métodos heurísticos se emplean con frecuencia en problemas como los siguientes: definición de objetivos, pronóstico, toma de decisiones, búsqueda de opciones, identificación de causas y obstáculos, priorización, argumentación, evaluación de consecuencias, entre otros.

Todos los métodos heurísticos giran alrededor de un punto común tradicional: la consulta a otros. Lo nuevo en esto ha sido el aporte que la sociología, la psicología y la cibernética han hecho a este mecanismo, lo que ha permitido conocer mejor sus puntos fuertes y débiles y aprovechar de manera más racional sus posibilidades. Ejemplos de métodos heurísticos son: las técnicas de dinámica de grupo y el arbitraje cibernético. Este último agrupa todas aquellas formas de consulta colectiva, donde se combina la solicitud de criterios a especialistas, sin enfrentar personalmente a unos con otros. Se completa con un proceso de retroalimentación mediante el cual se va reduciendo sucesivamente el número de variantes sobre las cuales tienen que opinar los consultados. Se creó como intento de resolver los defectos atribuibles a las consultas en grupos.

## 2.13 El estilo como aspecto subjetivo de los métodos de dirección

### 2.13.1 Lo objetivo y lo subjetivo en la dirección

G. J. Popov, uno de los especialistas soviéticos más destacados en el campo de la dirección, plantea: “[...] la comprensión de la dirección de la producción como una unidad de lo objetivo y lo subjetivo, de la ciencia y el arte, de lo legítimo y lo creador, forma la



base para el correcto enfoque de tan importante problema como es el de la responsabilidad personal”.<sup>28</sup>

En las condiciones del trabajo práctico de la construcción del socialismo en Cuba, Fidel Castro ha insistido varias veces en el papel de la conciencia, la creatividad, el ejemplo y los valores humanos de las personas que ocupan los puestos de dirección, como forma principal para alcanzar los resultados que se esperan, tanto materiales como espirituales: “El socialismo es una cosa diferente por completo, en que todo se basa, fundamentalmente, en la conciencia, en la solidaridad, la cooperación entre los hombre, la disciplina consciente, la lucha contra el individualismo, contra el egoísmo; tiene que organizarse, tiene que prepararse, tiene que exigírsela mucho moralmente a la gente”.<sup>29</sup>

Todo lo anterior es muy importante, sobre todo para aquellos que ven la dirección como un complejo perfecto de leyes que mediante el influjo mágico de su aplicación se pueden lograr todos los efectos deseados. Por supuesto, tampoco debe absolutizarse lo subjetivo; tanto una, como otra corriente conducen a errores graves en el trabajo, que van desde el fatalismo para aquellos que solo ven leyes, principios y técnicas, hasta el voluntarismo para los que piensan que lo único que importa es la personalidad en la dirección (ver figura. 2.5).

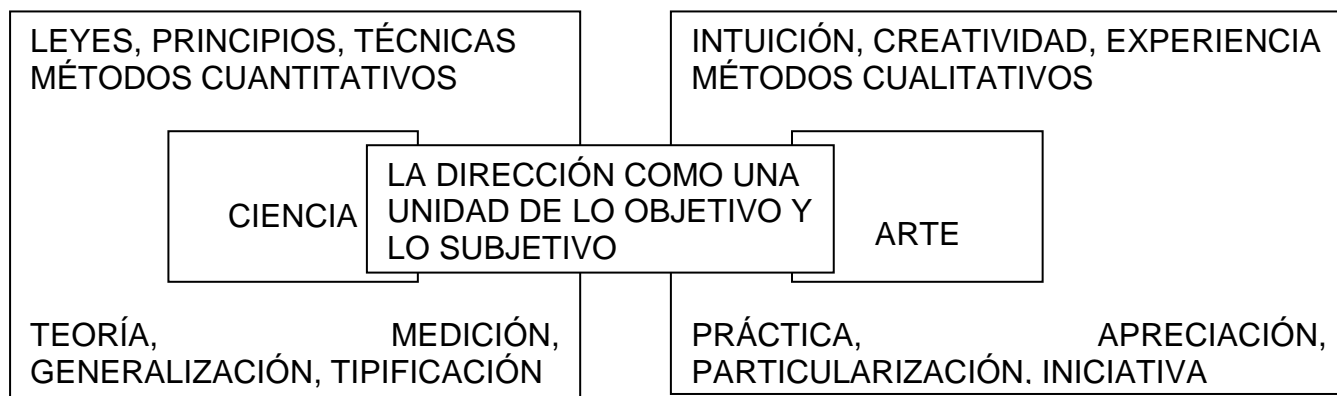


Fig. 2.5 Lo objetivo y lo subjetivo de la dirección

<sup>28</sup> G. J. Popov y otros: Problemas de la teoría de la dirección, p. 143, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 161.

<sup>29</sup> Fidel Castro Ruz: “Discurso pronunciado en la clausura del V Congreso de la UJC el 5 de abril de 1987”, *Granma*, 7 de abril de 1987, p. 3, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 161.

Por supuesto que la división entre lo subjetivo y lo objetivo asume, en algunos casos, un carácter relativo e incluso un doble carácter, como pudiera suceder, por ejemplo, con elementos como la práctica o la experiencia. Esto no hace menos importante el problema, en todo caso más complejo.

El estilo forma parte esencial de lo subjetivo en la dirección. Para muchos especialistas, el estilo se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el arte de dirigir. Es más, es posible afirmar que ese arte es anterior a la existencia de la propia dirección como disciplina independiente, es decir, la dirección primero fue solo arte (o estilo) y ahora es arte, técnica y ciencia.

Es bueno destacar, sin embargo que lo subjetivo en la dirección cobra verdadero valor y es efectivo, cuando se basa en el dominio de lo objetivo, forma con él una unidad lógica e inteligente y se orienta a un fin determinado.

### 2.13.2 Concepto de estilo

El estilo ha devenido en un concepto muy utilizado, pero definido generalmente con vaguedad. Se menciona con frecuencia, pero el dominio de su definición precisa no es común. Sin embargo, el estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxitos y fracasos en el campo de la dirección. De ahí que cada día se le otorgue mayor importancia y se descubra su significado creciente, en la medida que las condiciones objetivas y la infraestructura organizativa de la dirección tienen un grado de desarrollo y madurez (ver figura 2.6).

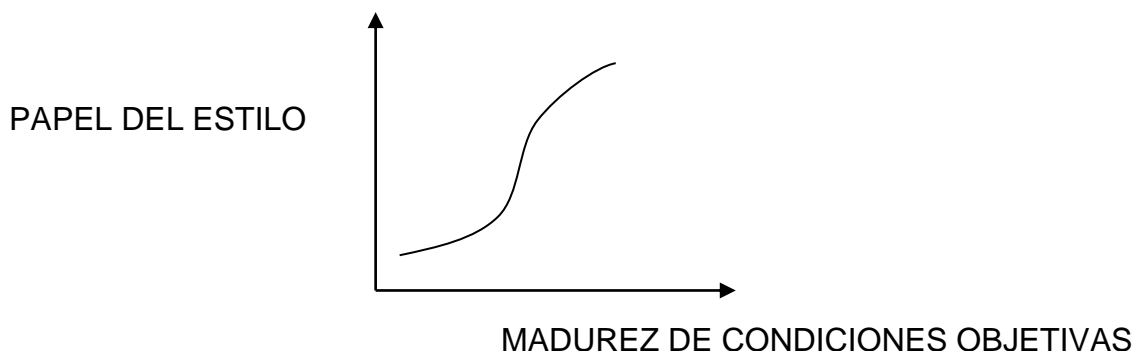


Fig. 2.6 Significado creciente del estilo

Es posible hacer un acercamiento importante al concepto de estilo de dirección, si lo identificamos con la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos.

El estilo es la forma en que el dirigente vincula la teoría con la práctica, hace apreciaciones cualitativas donde las cuantitativas no son posibles, se mueve y decide dentro del relativo marco de incertidumbre donde se desarrolla su trabajo, particulariza el modo como debe aplicarse la técnica, descubre el momento cuando las condiciones están maduras, o ayuda a crearlas. En fin, el estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente, y a como este se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo.

Influyen entonces en el estilo, la experiencia, la edad, el nivel cultural, la personalidad, la ideología, el carácter y la inteligencia del que dirige. Esto explica cómo determinadas personas logran, con iguales recursos materiales y humanos, resultados muy por encima del que alcanzan otros. El punto de diferencia está en ese algo más que aporta el dirigente cuando logra el estilo adecuado para la situación precisa.

Lo anterior no debe confundirse con una supuesta independencia absoluta del papel del dirigente. Este, en las condiciones del socialismo, ejerce su actividad a partir de las leyes, principios, métodos e instrucciones de carácter general y particular que gobiernan la sociedad y sus subsistemas. Esto no impide que surja una manera personal o colectiva de convertir esas teorías, normas, políticas y disposiciones en realizaciones concretas; eso es justamente el estilo al cual, en buena medida, puede identificarse como el arte de dirigir.

En cada entidad o unidad organizativa en particular, se genera lo que pudiera denominarse estilo colectivo o estilo medio de dirección, entendiendo como tal las tendencias más generales que prevalecen entre sus dirigentes. Sin embargo, lo más común es que el estilo de su dirigente máximo fije una orientación determinada, consciente o inconsciente, a esa tendencia, e incluso cree de forma directa el clima laboral de la entidad.

El concepto de estilo colectivo o medio puede analizarse con una óptica más amplia y abarcar todo un país, como cuando se habla del estilo japonés de dirección, o de un

tipo de formación socioeconómica y de concepción del mundo, como cuando se hace referencia al estilo socialista de dirección.

### 2.13.3 Tipología del estilo

Existen numerosos intentos para hacer una clasificación o tipología del estilo de dirección. El especialista soviético Neimer, al referirse a los estudios realizados en el Laboratorio de Sociología del Instituto de Jarkov, plantea la conveniencia de utilizar como punto de partida la clasificación en tres categorías: directivo, camaraderil y tolerante,<sup>30</sup> conclusión a la que han arribado otros especialistas por diferentes vías.

Sin embargo, la soviética Kudriasahkova se sale de lo convencional al encontrar una clasificación que abarca ocho categorías: reglamentador, colectivista, *sprinter*, objetivista, burócrata, maximalista, organizador y hacendoso.<sup>31</sup>

Lewis, por otra parte, plantea que los estilos son básicamente tres: autocrático democrático y *laissez faire* o anárquico, línea dentro de la cual coinciden también muchos especialistas.

En general, en la mayoría de los casos, la clasificación de los tipos de estilo aparece como una consecuencia del estudio de los factores siguientes:

- La forma en que se relacionan el dirigente y el subordinado
- La autoridad del dirigente y cómo se ejerce

En las condiciones del socialismo, los dos factores anteriores tienen su ley básica en el principio del centralismo democrático, de ahí que pueda afirmarse que en esas condiciones, el estilo de dirección se manifiesta esencialmente como el modo en que el dirigente emplea, combina e integra los elementos que forman este principio y lo aplica creadoramente a las circunstancias concretas.

A partir de la consideración anterior, puede afirmarse que ser directivo o autocrático, maximalista o hacendoso, no es bueno o malo por sí mismo. Numerosas

---

<sup>30</sup> Ver L. Neimer: "La autoridad del dirigente y la cohesión del colectivo", *Problemas actuales del trabajo sociológico*, 1975, obra citada por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 163.

<sup>31</sup> Ver L. D. Kudriashakova: "Una vez más sobre los estilos de dirección", *Ehkonomika*, 1983, obra citada por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 163.

investigaciones sociológicas, realizadas tanto en países socialistas como capitalistas, demuestran que un buen tipo de estilo es aquel que logra el equilibrio necesario entre una buena relación sujeto-objeto y el cumplimiento más eficaz de los objetivos del sistema.

Lo anterior no niega, más bien confirma, que el estilo socialista de dirección debe lograr una adecuada combinación de los dos elementos del centralismo democrático, enfatizando aquel que las características del grupo demanden en función de los objetivos propuestos. El mejor estilo es aquel que coloca al dirigente en la posición de líder del grupo social.<sup>32</sup>

#### 2.13.4 Rasgos negativos del estilo de dirección

El proceso de dirección, sin embargo, no puede reducirse a los elementos del centralismo democrático, pues intervienen, además de otros principios, una serie de funciones, factores, técnicas y métodos que en su conjunto dan vida a ese proceso, por lo que el balance que se logre entre estos aspectos por parte del dirigente, es decisivo en cuanto a la posibilidad de lograr efectos positivos o negativos en el área que dirige.

En cuanto al estilo concretamente, el balance entre ciertos factores puede ser también fuente de errores a aciertos. El problema no está en hacer un catálogo de estilos y encasillar a los dirigentes atendiendo a esa clasificación; se cree que la esencia del problema está en que determinadas situaciones demandan cierto balance entre factores, y cuando esa demanda no se satisface, se presentan *rasgos* negativos en el estilo, que, por supuesto, deben ser resueltos. O sea, un mismo balance puede en un lugar ser acertado y en otro no. Por ejemplo, en los últimos años se discute mucho en los países capitalistas desarrollados acerca de la posibilidad o no de emplear el estilo de dirección japonés, considerando el éxito que tienen sus productos en el mercado internacional.<sup>33</sup> Sin embargo, numerosos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los componentes de ese estilo, son exitosos, debido a que se adecua perfectamente al *contexto sociocultural, carácter específico de la organización y peculiaridades de la*

---

<sup>32</sup> Orlando Carnota Lauzán: ob. cit., p. 164.

<sup>33</sup> Ver Edgar H. Shein: "Does japanese management style have a message for american managers?", *Sloan Management Review*, no. 1, 1981, obra citada por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 165.

*tecnología* de ese país y ese pueblo, y que su traslado mecánico conduciría al fracaso.<sup>34</sup> No es nuestro propósito estudiar ese estilo de dirección, pero sí debe notarse cómo, una vez más, lo que es bueno para una situación dada, puede no serlo para otra.

Entre los factores de la dirección que más se vinculan al estilo están, además de los que provienen del centralismo democrático, otros de mucho peso, como son los relacionados con los aspectos técnicos, los sociales, las relaciones humanas, la vinculación de la teoría y la práctica, la formalidad o informalidad de los procesos, etcétera. Estos factores pueden estudiarse por parejas, y cuando el énfasis en uno de sus componentes no coincide con el que demanda la situación concreta, se produce un rasgo negativo del estilo, y no necesariamente un tipo determinado de dirigente. Por ejemplo, un dirigente se hace cargo de un instituto preuniversitario famoso por el alto grado de indisciplina y la desorganización imperante. Entre las decisiones que debe tomar para conducir su dirección, está determinar si en la relación centralismo-democracia debe hacer énfasis en lo primero o en lo segundo. Posiblemente lo más inteligente sea cargar la mano, en un principio, en lo centralista, como una vía de rescatar la autoridad y pasar progresivamente a equilibrar ambos factores, e incluso a enfatizar el segundo. Por tanto, el rasgo negativo aparecería como fenómeno relativo.

La idea anterior aparece resumida en la figura 2.7, donde se exponen por parejas los factores vinculados al estilo y se expresa qué rasgos negativos se pueden producir de no adecuarse al factor situacional.

Rasgos negativos consecuentes	Autocracia	Tecnocracia	Paternalismo	Democratismo	Teoricismo	Practicismo	Burocratismo
Desbalance entre:							
Lo centralista y lo democrático	/////			///			
Lo técnico y lo social		///		///			
La exigencia y las buenas relaciones	/////		///				
Lo teórico y lo práctico					///	///	
Lo informal y lo formal						///	///

Fig. 2.7 Desbalance y rasgos negativos

<sup>34</sup> M Smith: "The Japan syndrome: desmitifying japanese management", *Management Basis*, no. 3, 1983, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 166.

A continuación se hace una breve descripción del contenido de estos rasgos negativos:

**La autocracia.** Tendencia al empleo sistemático de los métodos llamados directos, particularmente los de “orden y mando”. Puede llegar hasta el culto a la obediencia absoluta y al debilitamiento de la participación del colectivo en la dirección. En muchos casos, la autocracia es más un reflejo de la debilidad del dirigente que su fortaleza.

**La tecnocracia.** Consiste en hacer descansar la dirección solo o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre los subordinados. Es indiscutible que dicha superioridad ayuda al trabajo de dirección y que en ciertas entidades y unidades organizativas tiene un peso importantísimo, pero de ahí a considerarla como determinante, implica desconocer los aspectos políticos, ideológicos, psicológicos y sociológicos que intervienen también de forma importante en el proceso de dirección.

**El paternalismo.** Consistente en hacer descansar la dirección en una relación estilo “padre-hijo”. El sujeto de dirección es “protector” del grupo, “comprende” sus deficiencias y tolera ciertas libertades, con el fin último de ganarse su cariño y encontrar vías para influirla.

En ocasiones, se logra efectivamente cierta respuesta positiva del personal, pero no es esta la motivación que se busca en las condiciones del socialismo, sobre todo cuando el costo del paternalismo de este sujeto es pagado contra la cuenta de gastos del Estado.

**El democratismo.** Aplicación unilateral o desbalanceada del principio del centralismo democrático en la administración. Consiste en llevar hasta puntos exagerados la participación del colectivo en la dirección. Por esa vía el dirigente llega a subordinar sus decisiones administrativas al criterio de la mayoría, se

desgasta tratando de lograr dicha mayoría, y consulta una y otra vez, sin decidirse a actuar.

**El teorismo.** Aplicación incorrecta del aspecto teórico y metodológico de la dirección. Se manifiesta en una vinculación de la teoría con la práctica, con lo cual la dirección deviene en recetas hechas, que desconocen el carácter concreto en el que las formulaciones teóricas en el campo de las ciencias sociales deben ser siempre consideradas. Conduce, entre otras, al dogmatismo.

**El practisismo.** Tendencia a exagerar el papel de la práctica, de la experiencia personal y de lo casuístico dentro del proceso de dirección. Se produce entonces una no valoración dialéctico-objetiva de los factores y se sobrepone la espontaneidad a la base teórica y metodológica de la dirección. El practisismo, entre otras cosas, puede conducir tanto a la osadía, como al conformismo.

**El burocratismo.** Consiste en un empleo exagerado del formalismo y una vocación hacia la solución compleja de los problemas simples. El empleo de procedimientos, normas y documentación de trabajo deja de ser un apoyo para la efectividad de la dirección y se convierte en un objetivo de esta. No es privativo del dirigente administrativo, ni siquiera de los dirigentes que deben tratar en oficinas o con papeles; es una actitud ante los problemas, un modo de pensar que se expresa en una manera de actuar y dirigir.

### 2.13.5 Autoridad y estilo de dirección

Se puede expresar que el estilo ideal de dirección es aquel que permite situar al dirigente como el líder del grupo. El liderazgo, por otra parte, es una manifestación de la posición de autoridad del que dirige sobre los subordinados.

La autoridad, dicho un poco esquemáticamente, es el poder, capacidad o autorización que se tiene para hacer y ser obedecido. La autoridad tiene dos fuentes fundamentales: la regulación oficial que la concede (autoridad formal) y la capacidad personal para tenerla y que sea reconocida (autoridad natural o moral). Por supuesto,



tanto la autoridad formal como la natural pueden ser ejercidas por dirigentes o no dirigentes. Un excelente cirujano posee, además de la autoridad formal que viene dada por el título que lo acredita como tal, la autoridad natural derivada del reconocimiento público por los resultados exitosos de su trabajo. No tiene que ser un dirigente.<sup>35</sup>

Un dirigente requiere, para ejercer su cargo, la autoridad formal que indica que ha sido seleccionado y nombrado para ese puesto y la natural que lo capacita para lograr con mayor facilidad los resultados. De las dos, la que más influye en crear la condición de liderazgo, es la segunda. Habrá entonces que detenerse en ella. La existencia de autoridad natural, dentro de un proceso de dirección, se caracteriza por la aparición de ciertos rasgos básicos, que son:

- La autoridad del jefe es reconocida y aceptada por los subordinados de manera espontánea.
- Los subordinados tienden a cumplir las tareas de forma volitiva y con un sentido de satisfacción.
- La pertenencia a ese colectivo es considerado como algo meritorio.
- La palabra, el criterio y las órdenes del que dirige encuentran fácil y rápida respuesta en los subordinados.
- Puede, en ciertas circunstancias, sustituir a la autoridad formal.

Estos rasgos de la autoridad natural tienen un carácter necesario y, por tanto, están sometidos a ciertas regularidades. Constituyen el producto de un correcto estilo de dirección y se derivan de determinadas cualidades y características de la personalidad, el comportamiento y la capacidad del que dirige. Entre las más importantes están la madurez política, la capacidad técnica adecuada, la efectividad en las decisiones, los rasgos positivos de carácter y personalidad, el trato humano y cortés, la capacidad educativa, el comportamiento social y el prestigio ante sus superiores. A continuación se ofrece una breve descripción de cada una.

---

<sup>35</sup> Orlando Carnota Lauzán: ob. cit., p. 168.

**Madurez política.** Manifestada entre otras cosas por su capacidad para interpretar y transferir fiel y creativamente la política de la Revolución y su actitud firme ante los fenómenos ideológicos derivados del comportamiento burgués.

**Capacidad técnico-organizativa adecuada.** Manifestada en el hecho de que reúne los requisitos técnico-laborales necesarios para el ejercicio de la función que ocupa, se mantiene al día en la evolución de la técnica, tecnología o proceso principal bajo su atención, y aplica con efectividad los métodos y técnicas de dirección.

**Decisiones efectivas.** Dado por el hecho comprobado de que generalmente elige las mejores alternativas ante decisiones complejas. Esto es una consecuencia de la habilidad para distinguir lo principal de lo superfluo, el efecto de la causa, el elemento variable de la constante, las ventajas de las desventajas. Se asocia también con la capacidad para aplicar una lógica racional al proceso de toma de decisiones.

**Rasgos positivos de carácter y personalidad.** Dado por manifestaciones tales como sentido de responsabilidad, modestia, actitud crítica y autocrítica, austeridad, disciplina, sensibilidad ante los problemas, facilidad para trabajar en colectivo y buenas relaciones humanas.

**Trato humano y cortés.** Manifestado en su actitud respetuosa y su tacto para tratar con los demás. Su capacidad para analizar y comprender a las personas y para establecer una relación justa y agradable con cada cual, sin caer en distanciamientos ni debilidades.

**Capacidad educativa.** Dada por su papel en la formación y desarrollo de sus subordinados. Esto se expresa, de forma directa, en el hecho de que su personal comprueba con facilidad que las críticas, orientaciones, sugerencias y apreciaciones del jefe tienen generalmente una comprobación positiva en la práctica del trabajo. Se expresa, de forma indirecta, en la capacidad del dirigente para constituirse en

modelo a imitar por parte de sus subordinados. Ambas formas sitúan al dirigente en una posición de educador, lo que fortalece su autoridad.

**Comportamiento social.** Es un reflejo de la solidez de su personalidad política y social, manifestada en términos de su participación, influencia y conducta, no solo ante su colectivo de trabajo, sino también ante la comunidad en que vive, su familia y la sociedad en general. “No puede estar en contradicción lo que se hace con lo que se dice”.<sup>36</sup>

**Prestigio ante sus superiores.** Dado por el hecho de que sus superiores jerárquicos tengan una opinión positiva de su persona y de su trabajo y que esto sea de conocimiento de sus subordinados.

Todas estas características constituyen fuentes de autoridad moral, sin embargo, no deben interpretarse como una propuesta de esquema para medir la autoridad moral de un dirigente, sino como ciertas ideas básicas alrededor de los puntos de mayor influencia en este aspecto.

#### 2.13.6 Motivación y estilo de dirección

La motivación se encuentra en el centro del estilo socialista de dirección y es uno de los mecanismos principales para el desarrollo de la autoridad natural.

El profesor checo Vopcka, la define como:

[...] el conjunto de motivos, es decir, causas internas, que están activamente presentes en un momento dado en la conciencia del ser humano y que son en dicho momento las causas principales de su comportamiento, determinan su selección entre distintas alternativas, orientan su actividad en un sentido

---

<sup>36</sup> Fidel Castro Ruz: “Discurso pronunciado en la clausura de la sesión diferida del III Congreso del Partido Comunista de Cuba”, *Cuba Socialista*, no. 25, ene.-feb. de 1987, p. 3, citado por Orlando Carnota Lauzán en *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, p. 170.

determinado y le suministran la energía necesaria o determinan la intensidad de su actividad.<sup>37</sup>

La motivación tiene su fuente principal en las necesidades del ser humano en términos psicológicos. En dichos términos, la necesidad aparece como un sentimiento o estado de ánimo que expresa la ausencia de algo, acompañada de los mecanismos que estimulan a la persona a vencer esa ausencia y a satisfacer esas necesidades. Motivación, en la dirección, consiste en hacer coincidir esa necesidad con los objetivos del sistema dirigido.

La motivación se manifiesta, esencialmente, como un método indirecto de dirección, que tiene como objetivo conducir la actitud y la actividad de los hombres hacia los fines supremos de la construcción de la sociedad socialista. Se apoya en factores como:

- La propiedad social sobre los medios de producción y la estructura que en consecuencia asumen las relaciones de producción y en particular las relaciones de dirección.
- Los mecanismos de agitación, persuasión y convencimiento que hagan conocer a los trabajadores la conveniencia y la necesidad de dar sus mejores esfuerzos al logro de los fines de la sociedad.
- La creación de condiciones materiales, psicológicas, sociales y organizativas que estimulen el trabajo efectivo del personal.

#### 2.13.7 Conducción del colectivo y estilo de dirección

La eficiencia en la conducción del colectivo depende, en buena medida, de cómo el estilo empleado por el dirigente se corresponde con las características sociopsicológicas de dicho colectivo, entendidas estas en su sentido más amplio.

El dirigente socialista debe guiar a su personal de manera que combine la disciplina con el entusiasmo, la iniciativa con el acatamiento de las decisiones, el trato correcto con

---

<sup>37</sup> Vopcka y otros: Manual de teoría de la dirección de la economía socialista, p. 298, citado por Orlando Carnota Lauzán en Teoría y práctica de la Dirección socialista, p. 171.

el cumplimiento de los principios políticos y morales de la sociedad en que vive. A se continuación se dan algunas sugerencias al respecto:<sup>38</sup>

- El dirigente debe garantizar que su colectivo conozca los objetivos que se persiguen, las políticas que los enmarcan y las funciones y tareas que debe ejecutar para alcanzarlos.
- Garantizar un flujo adecuado de información arriba-abajo, abajo-arriba, haciendo de esta un instrumento administrativo, psicológico y sociológico que motive a los trabajadores a comprender su papel y a luchar por alcanzar los objetivos.
- Hacer uso dosificado del poder que posee, teniendo en cuenta el grado de madurez del colectivo, la situación concreta en que debe actuar y la forma más eficiente en que la acción debe ser regulada.
- Dominar y aplicar consecuentemente las técnicas de dirección, en particular las referentes a la organización personal de su trabajo, lo cual le permite organizar y controlar mejor el de sus subordinados.
- Aplicar mecanismos adecuados de evaluación, selección, preparación, superación, atención y estímulo de su personal.
- Estimular la iniciativa mediante el empleo de la consulta sistemática, la atención real a las quejas, sugerencias y críticas y el reconocimiento público, cuando esto se justifique, a aquellos que aportaron ideas de interés.
- Tender a dar cada vez mayor independencia relativa al trabajador, combinando adecuadamente autoridad, responsabilidad, nivel de decisión y autocontrol.
- Trabajar sistemáticamente en el mejoramiento de las condiciones de trabajo materiales, sociales y psicológicas del personal.
- Prestar atención diferenciada, y en algunos casos priorizada, a grupos de trabajadores con características propias, tales como mujeres, jóvenes o personas de edad avanzada.

### 2.13.8 Selección de subordinados y estilo de dirección

---

<sup>38</sup> Orlando Carnota Lauzán: ob. cit., p. 171.

Es indiscutible que para la selección de un trabajador resultan de importancia decisiva, por una parte, sus cualidades político-ideológicas y sus características técnico-laborales y, por la otra, las que demanda el puesto que va a ocupar. Estas son valoraciones de una carga objetiva fuerte.

Sin embargo, hay que pensar además, que entre ese trabajador y su jefe se producirá de ahora en adelante en un tipo especial de relación: la de dirección. En esta, el jefe otorga autoridad al subordinado, este se responsabiliza ante el primero por los resultados y ambos deben mantener una corriente relativamente permanente de comunicación. ¿Qué sucede entonces cuando el subordinado es creativo, pero el jefe tiene un estilo centralizador? ¿O cuando el jefe es altamente democrático, pero el subordinado prefiere las reglas precisas? ¿O cuando el jefe es eminentemente formalista y el subordinado naturalmente creativo? En todos estos casos se produce una incompatibilidad entre el estilo de ambos.

Esto hace pensar en la necesidad de tomar en cuenta esta relación, no como un elemento decisivo, pero sí algo que debe valorarse. De ser posible, sería ideal que el futuro subordinado pudiera tener una idea del estilo de quien va a ser su jefe, para que pueda, de alguna forma, decidir sobre si se adapta o no acepta. Otro tanto se pudiera decir del jefe. Es claro que esto es un problema de difícil solución, pero no por eso deja de ser un asunto que se ha de tener en cuenta.<sup>39</sup>

#### 2.13.9 Estilo de dirección y salud de los dirigentes

Desde hace muchos años los problemas específicos de la salud de los dirigentes, y particularmente determinadas patologías asociadas a ellos, han sido y son objeto de numerosos estudios e investigaciones, que buscan explicar sus causas, evitar sus efectos y promover las medidas encaminadas a preservar y recuperar su salud, en caso de que haya sido afectada.

Se acepta, como hecho generalizado, que la fuente fundamental de tales trastornos está en las tensiones implícitas en el trabajo de dirección. Sin embargo, no es menos cierto que no todas se originan en el exterior del dirigente, sino que muchas dependen

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 174.

de sí mismo en términos de la organización de su trabajo, en el ejercicio de la delegación de autoridad, la forma de lograr la participación del colectivo, la actitud ante la crítica, la capacidad de asimilación y enfrentamiento de tareas complejas, su nivel técnico, etcétera. De ahí que no sea difícil encontrar una relación entre el estilo de dirección y la salud del dirigente.<sup>40</sup>

## 2.14 La toma de decisiones

### 2.14.1 Las decisiones. Conceptos generales

Decidir implica la existencia de opciones, o sea, la posibilidad de que la acción se pueda conducir de más de una forma. Es claro que cuando se habla de opciones, implícitamente se excluyen las cuestiones evidentes, como tener una alternativa excelente y otra muy mala, o un solo camino.

Decidir, por tanto, obliga a elegir. Cada elección puede tener ventajas y desventajas, y ese problema se complica en la medida que las opciones sean más, la información disponible sea más escasa, los factores cualitativos tengan un peso significativo, el tiempo disponible sea poco, exista un “competidor” interesado en “derrotar” al que decide, o el problema que se analiza o los objetivos a resolver no estén bien definidos.

El proceso de toma de decisiones que está en el centro de los problemas que debe atender un dirigente, no le es posible a este evadirlo, y su éxito o fracaso depende fundamentalmente de los resultados que alcance en dicho proceso.

### 2.14.2 Fuente de errores en la toma de decisiones

Muchos factores contribuyen a la comisión de errores en el proceso de toma de decisiones. Un papel significativo les corresponde a los de carácter subjetivo, sin que por eso se les deba excluir el papel positivo que ejercen en determinadas condiciones. Es frecuente la “corazonada” y la emotividad como bases de acciones que después resultan inadecuadas. Estas se manifiestan por la tendencia a decidir rápidamente a partir de un impulso emocional, que puede ser de ira, odio o simpatía, o a identificarse con la primera

---

<sup>40</sup> Ibídem, p. 175.

idea que aparece y dedicarse después a encontrarle una “filosofía” que la explique. Por ejemplo, en el caso del director de empresa, que indignado porque lo acusan de derrochador, empieza a tomar medidas a tontas y a locas para lograr supuestos ahorros que derivan después en mayores gastos.

En ocasiones sucede que se decide sobre el problema erróneo y no sobre el legítimo. ¿De qué vale, por ejemplo, tomar medidas enérgicas contra los dirigentes funcionales que se entrometen en decisiones de carácter ejecutivo, si no se ha delimitado desde el punto de vista organizativo el alcance del trabajo de cada dirección o departamento? Cuando se decide acerca de la forma y no del contenido, se pierde tiempo, esfuerzo y se puede, incluso, cometer alguna injusticia.

La toma de decisiones sin una evaluación integral de sus esfuerzos y consecuencias es otro error común no desvinculado de los anteriores. Se debe tener presente que uno de los enfoques más importantes en el campo de la dirección, lo es su carácter sistémico. Cuando el análisis, y por tanto, la decisión, se aíslan de sus implicaciones y riesgos, las acciones que se ponen en marcha pueden ocasionar mayor daño que el problema que se quiso resolver.

Otros errores nacen en el empleo inapropiado de consultores o especialistas para que asesoren en la toma de decisiones, que puede ir desde una mala selección, hasta la restricción exagerada de su margen de acción o el estímulo a la conciliación en lugar de la confrontación.

Es necesario tener cuidado con los casos de poca madurez de la situación en la que la decisión está envuelta. Muchas veces esto implica que resulte prematuro tomar una decisión, ya sea porque no hay todos los elementos, el problema se ha manifestado suficientemente, la causa real no se ha identificado, o no se dispone de los medios suficientes para poner en marcha las acciones necesarias. Resultaría entonces más conveniente una solución parcial o provisional, hasta que la situación se esclarezca.

Finalmente, y no menos importantes, están los problemas de tomar decisiones en cuestiones donde se carece de las políticas o estrategias que enmarquen ese proceso. Sin políticas establecidas, el riesgo de error en la decisión es mayor, y mayor también la posibilidad de que dentro del mismo sistema organizativo o de la misma sociedad se tomen decisiones contradictorias. Por ejemplo, a falta de una política ministerial relacionada con el tratamiento de los desperdicios utilizables, alguna de sus empresas



pudiera optar por hacer producciones marginales; otras, entregarlas al sindicato para que recaude fondos; otras, acumularlas por si acaso, y un cuarto grupo enviarlas al vertedero para “quitarse le problema de arriba”.

A continuación se intenta fijar un conjunto de ideas, métodos e instrumentos que bien utilizados pudieran ayudar a reducir el riesgo de error.

### 2.14.3 La lógica de la toma de decisiones

Hasta hace algunos años, el proceso de toma de decisiones parecía algo solamente intuitivo, un regalo de la naturaleza para mentes privilegiadas; hoy ya no es así, aunque se puede encontrar personas que confíen en el destino, la buena suerte o la casualidad para decidir.

Junto con los primeros rasgos de base científica en el campo de la dirección, se empezaron a formar algunas teorías acerca de las regularidades de los procesos de toma de decisiones.

Desde una óptica teórica-metodológica, el proceso de toma de decisiones tiene su punto de partida, por una parte, en la dialéctica materialista particularmente en las categorías de lo singular, lo particular y lo universal, análisis-síntesis, causa y efecto, necesidad y casualidad, posibilidad y realidad, esencia y fenómeno; y por otro, en los principios leninistas de dirección, especialmente el centralismo democrático, la objetividad, el carácter concreto, el eslabón fundamental, la subordinación del interés individual al colectivo. Tienen también un papel fundamental la lógica formal y los principios universales de dirección.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que en las condiciones contemporáneas es posible hablar de un proceso lógico científicamente estructurado, para abordar la toma de decisiones en el campo de la dirección, especialmente cuando estos tienen alguna complejidad. Esta lógica se apoya además en numerosas técnicas especializadas, propias o tomadas de otros campos. Por lo tanto, el dirigente puede, sin lugar a dudas, aprender a dominar tanto el proceso, como las técnicas, sin que tenga que estar especialmente dotado para ello.

Una de las formas, pudiéramos llamar clásicas, de abordar la lógica del proceso de toma de decisiones, está en estudiarla como una sucesión de pasos en cada uno de los

cuales se deja resuelta una parte de dicho proceso. No hay unanimidad en cuanto al número de estos pasos, al peso relativo de cada uno y al orden en que se deben ejecutar; sin embargo, hay varios puntos en que los especialistas coinciden, y son aquellos que dan, pudiéramos decir, la esencia de ese proceso. Es conveniente aclarar que estos pasos se comportan de una forma interactiva, y que el peso específico de cada uno depende de la situación concreta, los cuales son:

- Identificar el problema.
- Identificar y clasificar elementos.
- Hallar, evaluar y seleccionar opciones.
- Ejecutar y controlar.<sup>41</sup>

#### 2.14.4 Parámetros generales de la evaluación de las opciones de decisión

Durante el proceso de evaluación de las opciones de decisión, se hace necesario tomar en cuenta determinados factores que sirvan de guías para considerar cuáles se van rechazando y cuáles van quedando para la selección final, las que a su vez sufren un proceso similar, hasta llegar al resultado deseado.

En este punto se está muy cerca ya de la decisión final y, por tanto, los parámetros a tener en cuenta para realizar la evaluación se deben escoger cuidadosamente. En realidad, se pueden considerar dos grandes grupos de estos parámetros: uno tiene un carácter general y es aplicable a la gran mayoría de los casos; otro está asociado particularmente con el problema objeto de análisis. En cualquiera de los dos grupos debe estar presente siempre la idea de que cada uno de los parámetros considerados tiene un peso específico diferente, que es más o menos importante según la situación concreta, y que además es muy raro que uno solo de ellos aislado pueda ser suficiente para valorar las opciones. Es conveniente dedicar algún espacio a la explicación de los que tienen un carácter general, considerando dos realidades: la primera, la posibilidad que tienen de ser aplicado a cualquier situación concreta, y la segunda, que se puedan utilizar como guía para localizar los de carácter particular. Se explicarán los siguientes:

---

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 85.

- Cumplimiento del objetivo
- Durabilidad
- Costo
- Efectos negativos
- Riesgo
- Incertidumbre
- Acción del contrario
- Alternativas
- Comprensión
- Factibilidad

### **Cumplimiento del objetivo**

El grado en que se aproxime la decisión a la solución del problema planteado, es uno de los factores más significativos en el momento de considerarla como adecuada. Es conveniente aclarar, sin embargo, que la de mayor nivel de aproximación es siempre la mejor, por lo que se deben tener en cuenta también los otros parámetros de evaluación. Por ejemplo, una inversión de \$100 000,00 pudiera ser la solución para un problema objeto de decisión, pero tendría efectos negativos sobre la balanza de pagos.

### **Durabilidad**

Una decisión puede eliminar definitivamente el problema o simplemente solucionarlo por un tiempo limitado, después del cual vuelve a surgir igual o parecido. No se trata, al valorar la durabilidad, de considerar que siempre hay que encontrar decisiones de valor permanente; lo que se trata es de que se considere, como parte del análisis de la opción, el tiempo durante el cual se mantiene el efecto de su acción. Se debe recordar que en la medida que ese efecto sea más duradero, menor será la probabilidad de que haya que volver sobre el problema, lo cual no debe llevar a la aceptación mecánica de cualquier decisión que dure mucho y sea buena. Por ejemplo, supóngase que para resolver a largo plazo el problema del transporte, bastaría con adquirir este año 500 ómnibus. Si se trajeran solo 100, se destruirían rápidamente, y la decisión no sería duradera. Pero, ¿se puede traer más?

### **Costo**

La puesta en práctica de una decisión está siempre asociada al consumo de recursos humanos, materiales o financieros. Estos pueden ser prácticamente insignificantes o cuantiosos. Diferentes opciones en un caso dado pueden presentarse marcadamente distintas. A veces esto no se puede calcular con exactitud, pero sí estimar. Lo que puede ser más grave es no valorar en su justa extensión este parámetro, que al igual que los anteriores, no es decisivo por sí solo. Por ejemplo, una opción puede ser muy barata, pues se basa en equipos que en el mercado internacional ya están discontinuados, pero, ¿hasta qué punto resulta ese costo bajo, cuando se piensa en términos de operación y mantenimiento?

### **Efectos negativos**

Es necesario establecer qué derivaciones negativas en el orden político, legal, social o económico pudieran surgir a partir de que determinada opción de decisión se ponga en práctica. Aquí cobra una importancia significativa la aplicación del principio de la subordinación del interés individual al colectivo. Por ejemplo, si se decide reducir el surtido de producción de una fábrica, para concentrarla en los artículos que tienen mayor efecto en el cumplimiento del plan, se habrá resuelto el problema de la rentabilidad, pero estará repercutiendo negativamente en lo social.

### **Riesgo**

Para cada opción se deberá determinar qué probabilidad de error hay en las apreciaciones que sirvieron de base para que fuera propuesta, o qué posibilidad hay de que se produzcan hechos imprevistos que devalúen la decisión en las condiciones prácticas. Forma parte del análisis de este parámetro considerar si hay medidas que permiten reducir tales riesgos. Por ejemplo, siendo una buena opción construir la inversión en determinado terreno, ¿qué riesgos de inundación habría para las áreas vecinas derivados de la elevación de este al ser rellenado?

### **Incertidumbre**

Esta valoración tiene como propósito considerar hasta qué punto se ha partido de un conocimiento suficiente del problema, sus componentes y los efectos posibles de la decisión. A diferencia del parámetro riesgo, aquí se trata de poner en tela de juicio si se ha partido de los elementos de juicio. Se discuten cuestiones como la siguiente: ¿Una profundización ulterior determinaría elementos nuevos de carácter significativo? ¿Hay tiempo para hacer tal profundización? Es conveniente alertar sobre el peligro derivado

de utilizar una supuesta incertidumbre como sustituto del valor necesario para tomar la decisión.

### **Acción del contrario**

En las decisiones bajo competencia aparece una contraparte que es necesario “derrotar”, pues genera acciones en contra de lo que decidimos. Esto puede aparecer en terrenos tan diversos como el político, el comercial, el deportivo o el biológico, siendo su caso extremo la guerra.

Hay que valorar entonces qué haría el contrario ante tal decisión, así como qué acciones de reserva habría de disponer en caso necesario. A veces hay que tomar decisiones provisionales para detectar antes la acción posible del contrario, aparentar lo que no se va a hacer, o elegir la opción menos esperada por la otra parte.

### **Alternativa**

Se debe analizar si hay una o más vías opcionales de acción en caso de que fracasen o sean insuficientes los resultados previstos. En ocasiones, cuando esto no se prevé, no queda más remedio que continuar poniendo en práctica lo decidido, aunque la práctica lo haya demostrado como incorrecto. Supóngase que una opción es procesar por computadora un trabajo importante que hasta ahora se hacía manualmente. ¿Se mantiene la alternativa de hacerlo a mano si el sistema no funciona? ¿Hay otra máquina a la cual acudir en caso de rotura?

### **Comprensión**

El que decide debe ser quien mejor entiende el contenido y alcance de la decisión en juego. Si no la comprende, debe volver sobre ella hasta entenderla y convencerse. De lo contrario, estaría actuando a ciegas.

### **Factibilidad**

Seleccionar opciones no es un mero proceso intelectual, sino el paso previo a la puesta en práctica de la que se determine más adecuada. De acuerdo con esto, hay que tener presente al evaluar cada una, la posibilidad de ser ejecutada de acuerdo con la situación y los medios que se dispongan en el momento de su puesta en práctica. Por ejemplo, la obligación de entrar por la puerta delantera y salir por las traseras en los ómnibus, pareció en su momento una buena opción, pero la práctica demostró que no era factible en las condiciones bajo las cuales circulan los ómnibus en La Habana.

## 2.14.5 Información y toma de decisiones

Lo más significativo en el papel de la información en el proceso de toma de decisiones es la capacidad de aquellas para reducir la incertidumbre. Esto es, a mayor cantidad y calidad de la información, aumenta la posibilidad de una mejor comprensión del problema sobre el cual se va a decidir, se conocen mejor los riesgos que se deberán asumir para cada una de las variantes analizadas y se podrán controlar mejor la ejecución y los resultados. De lo anterior se desprende el hecho de que la calidad del proceso de toma de decisiones tiene una dependencia significativa con respecto a la calidad de información de que se disponga.

Veamos entonces algunos de los requisitos principales para valorar la calidad de la información:

**Necesidad.** Debe corresponderse a la magnitud y características del problema objeto de decisión. O sea, no cualquier información, sino la que realmente permite reducir la incertidumbre sobre lo que se analiza y lo que se decide.

**Oportunidad.** Se debe disponer de ella dentro de los plazos necesarios para que los análisis y valoraciones que deban llevarse a cabo efectivamente, se puedan hacer.

**Veracidad.** Debe describir los elementos y factores que se han de tomar en cuenta para la toma de decisiones con la menor alteración posible, de manera que su incorporación al proceso no lo “contamine”, sino que lo enriquezca.

**Suficiencia.** Cada elemento o factor que describa, deberá hacerlo de manera que aparezcan todas las cuestiones a tomar en cuenta, y por tanto, no queden fuera aspectos descriptivos que afecten de manera significativa el objeto de análisis.

**Integración.** Los datos deben estar elaborados de manera tal que sea posible identificar las relaciones entre unos y otros, hacer nuevas agrupaciones informativas y prever los efectos que unas acciones puedan tener sobre ciertos factores.

**Retroalimentación.** Debe quedar asegurado el conocimiento acerca de cómo se ha comportado la decisión tomada y si se lograron o no los resultados que de ella se esperaban.

Es conveniente destacar que en muchos casos la exigencia total de estos requisitos tiene un valor solo ideal, y que la tendencia debe ser alcanzar el máximo posible en la situación dada, pero sin esperar para decidir que todos se cumplan plenamente. La toma de decisiones tiene su propio proceso lógico, sus métodos y técnicas. No quiere decir que mediante ellos el dirigente no llegue nunca a equivocarse, lo cierto es que imprimen un grado alto de racionalidad al mando y reducen notablemente el riesgo de error.<sup>42</sup>

## 2.15 Cuestionario

1. ¿Cuándo surge la dirección?
2. ¿A qué ciencias se vincula la dirección?
3. ¿Qué se entiende por dirigir?
4. ¿Por qué son importantes los principios de dirección en una empresa?
5. Elabore un caso donde se ponga de manifiesto cómo un dirigente cumple con los principios de la dirección en una empresa.
6. Un dirigente X de una empresa propone una innovadora idea para el desarrollo del trabajo, dándole a conocer a sus subordinados sus ideas, escuchando y adsorbiendo ideas de los mismos. Después de escuchar proposiciones de ellos, elabora un plan de trabajo, ajustándolo al sistema y respetando las normas dominantes.
  - a) ¿Qué actitud toma el dirigente?
  - b) ¿Qué principios se ponen de manifiesto en este caso?
  - c) ¿Respeto la ética?
  - d) ¿Cuán profundas son sus aspiraciones?

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 92.

7. ¿Qué importancia le concede usted a un dirigente?
8. ¿Por qué es necesario que en la empresa, usted tenga un buen control sobre las actividades de todos los departamentos?
9. ¿Cómo influye lo anterior en el cumplimiento de los planes de producción?
10. ¿Qué son los métodos de dirección? ¿Qué importancia tienen?
11. ¿Usted, como futuro dirigente, está de acuerdo con que los métodos de dirección varíen? ¿Por qué?
12. El director de la empresa X fue visitado por un colectivo de estudiantes, los cuales comprobaron que para obtener buenos resultados económicos se deben aplicar correctamente el control interno y la calidad de la producción. Además, existen recursos que permiten ejecutar el proyecto. Los resultados obtenidos se llevan a la base de datos para ser procesados. Después de analizados, aplicaron la matemática, la estadística y la informática.

Mencione los métodos de dirección utilizados.

13. En una visita efectuada al mercado agropecuario de Santa Catalina y 10 de Octubre, se observó que su administrador posee un buen control del nivel técnico, cultural y profesional de los trabajadores, así como de aquellos que se encuentran incorporados a cursos de superación y lucha de manera sistemática contra las posibles violaciones cometidas por algunos trabajadores que no cumplen correctamente con el código establecido, en la tabla de precio.

Mencione los métodos de dirección empleados.

14. ¿Qué es estilo?
15. ¿Considera que todos los dirigentes poseen un adecuado estilo en el proceso de dirección? ¿Por qué?
16. ¿Qué importancia tiene la toma de decisiones para un dirigente en nuestro país?
17. ¿Qué pasa con su vida cuando se equivoca en tomar una decisión?

a) Imagínese como dirigente.

b) ¿Qué haría al equivocarse en tomar una decisión?



18. El director de una empresa X evita la pérdida y desvío de los recursos materiales, concentrando su persona en todos los métodos sobre la toma de decisiones, dirigiendo este bajo el método de orden y mando.

¿Qué método de dirección aplica este administrador y por qué?

19. En una unidad X se observó que el administrador ha establecido relaciones de padre e hijos. ¿Qué estilo de dirección es empleado? Justifique su respuesta.

20. En una visita a una entidad X se puso de manifiesto que el administrador no tiene en cuenta los criterios y las opiniones de los trabajadores.

a) ¿Qué estilo de dirección empleó este administrador?

b) ¿Qué usted propone?

21. El directivo de una empresa X implanta un sistema de horario sin el previo conocimiento de sus subordinados, y los lleva, con manos fuertes, supervisando todo y siempre desconfiando. Además, utiliza una contabilidad rígida basada en las estadísticas.

a) ¿Qué infracciones comete?

b) ¿Qué principios se ponen de manifiesto en esta situación?

c) ¿Qué método utiliza?

d) ¿Qué funciones se notan?

e) ¿Qué estilo utiliza?

f) ¿Cómo se vincula todo esto a la toma de decisiones?

22. El administrador de una fábrica de jabones se caracteriza porque las decisiones la toma solo, sin tener en cuenta al consejo de dirección.

a) ¿Diga qué estilo emplea este administrador?

b) ¿Qué le aconsejaría usted al administrador?

### 3.1 Surgimiento y desarrollo del marketing

El mercado mundial está dominado por las grandes compañías de los países desarrollados, las cuales, con su fortaleza económica y tecnológica, imponen los patrones de competitividad que los países menos desarrollados deben asumir para poder penetrar en él. Debido a ello, nuestras organizaciones deben operar con aquellas prácticas que le permitan enfrentar el reto de la competitividad en los mercados internacionales, sin desdeñar el mercado nacional, por lo que en ambos ámbitos las organizaciones deberán satisfacer las necesidades de los clientes mejor que sus competidores, para lo cual deberán entregar una oferta que represente un valor percibido por el cliente superior a las restantes ofertas en el mercado.

La mercadotecnia o marketing tiene como función principal garantizar la satisfacción del cliente, al tomar en cuenta las evaluaciones para el desarrollo de los planes y las estrategias de mercado que sustituyan las decisiones meramente subjetivas, con el objetivo de producir beneficio, no volumen, cuyos resultados son a largo plazo.

En este capítulo, se analizarán brevemente los temas relacionados con la mercadotecnia, tales como evolución histórica, su definición y objetivos, su importancia, su administración y planeación, el ciclo de vida de los productos, entre otros elementos de este fascinante tema.

### 3.2 Definición de marketing

En el mercado actual, una persona que compra y otra que vende tienen en común que las dos buscan una relación de intercambio agradable; una quiere lo que la otra tiene. Sus intereses son diferentes, pero ambas tienen que basar su relación en la confianza mutua si quieren seguir manteniendo relaciones de intercambio en el futuro. Ejemplo de ello son las empresas con sus proveedores y viceversa.

---

\* Para la elaboración de este capítulo, se tomó como base bibliográfica fundamental el CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6: Materiales de estudio sobre marketing, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, adaptándolos al presente texto, y sobre el comercio electrónico, la bibliografía de dicho curso del propio centro, 2007.

Si analizamos nuestras actividades a lo largo de varios días, comprobaremos que muchas de ellas tienen relación con el deseo de comprar un producto o disfrutar de un servicio: decisión de compra, búsqueda de información sobre un producto, reclamación por el mal funcionamiento de algo que hemos comprado o la queja por una garantía no atendida.

El intercambio de bienes y servicios, actividad tan habitual en nuestras vidas y que nos afecta tan directamente, es el objeto de estudio del marketing.

Se considera marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores.

El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son estas, se utilizan los conocimientos del marketing.

Al principio, solo se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing se realizaba posterior a la producción del bien y solo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora tiene muchas más funciones, las cuales han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

El concepto de marketing se basa en dos principios fundamentales: primero, la planificación, la política y el funcionamiento de una empresa deben orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativo. En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el marketing, deben estar dedicadas, primero, a determinar cuáles son los deseos del cliente, y, entonces, a satisfacer ese deseo a la vez que se obtenga un beneficio razonable. El segundo punto fundamental de la filosofía del marketing es que está basada en el concepto de las ganancias, no en el concepto del volumen.

En otro orden, el concepto de marketing se define como: Un estado asociativo de la mente que consiste en la integración y coordinación de todas sus funciones que a su vez están unidas a otras funciones de la sociedad, con el objetivo básico de producir su máximo beneficio.

El análisis de un mercado y sus necesidades; la determinación del producto adecuado, sus características y precio; la selección de un segmento dentro del mismo, comunicación del mensaje y la logística de la distribución del producto, son partes del arte conocido como comercialización, mercadeo o marketing.

La definición más simple y clara de marketing la da Jay C. Levinson en su libro *Guerrilla marketing*, publicado en 1985:

Marketing es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son *todo* y *base regular*.<sup>1</sup>

El marketing comprende desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, hasta el color, la forma, el tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

### 3.3 Esencia del marketing

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores; pretende establecer sus necesidades y sus deseos, e influir en su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad de marketing incluye la planificación, organización, dirección y control sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios posventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos,

---

<sup>1</sup> Jay C. Levinson: *Guerrilla marketing*, 1985, citado en "Materiales de estudio sobre marketing", CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldivar, versión no. 6.

establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final. Entonces podemos responder la pregunta ¿Qué caracteriza a una empresa orientada al marketing?:

1. Trabajar sobre el continuo conocimiento del mercado:

- Análisis de consumidores
- Análisis de competidores
- Propias capacidades
- Gestión global integrada

2. Analizar continuamente:

- ¿Qué hacer? (saber actuar)
- ¿Qué se quiere hacer? (deseo, aspiración)
- ¿Qué se puede hacer? (normas éticas respecto a otros)

3. En esa empresa el marketing debe:

- Ayudar a comprender los factores críticos para crear un valor percibido superior.
- Contribuir a crear tal valor.
- Hacer percibir el valor ofrecido.

En definitiva el Marketing es una filosofía de empresa que comienza y concluye con la satisfacción del consumidor. O sea, el consumidor decide: qué, cuánto y cuándo necesita los bienes; el marketing o interpreta, descubre y satisface el deseo de los consumidores.

La puesta en marcha de esta filosofía de acción supone una doble dimensión por parte de la empresa.

Entonces, podemos determinar las diferentes tipologías o caras del marketing, las cuales son el marketing estratégico y el marketing operativo u operacional, donde el

primero es parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical, y está encaminado a:

- Conocer las necesidades y deseos presentes y posteriores de los usuarios.
- Identificar diferentes grupos de posibles consumidores en cuanto a sus satisfacciones y distinciones o segmentos de mercado.
- Valorar el contenido e interés de esos fragmentos.
- Teniendo en cuenta las prerrogativas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing corriente con los objetivos de posicionamiento investigados.

El marketing estratégico es el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado, y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia.

En síntesis, el marketing estratégico no es otra cosa que la premisa de la ventaja competitiva o capacidad de la empresa para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. No siendo así cuando se asume el marketing operativo, el cual consiste en la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de mezcla de marketing: producto, precio, promoción y distribución. Es decir, se aplican en esta cara o tipología del marketing las prerrogativas de las 4 P, donde se tratará por parte de la entidad conquistar los mercados actuales.

Este tipo de marketing está centrado en la realización de un objetivo de cifras de ventas. Con determinados presupuestos de marketing autorizados, debe realizar objetivos de cuota de mercado que se han de alcanzar.

En conclusión, este tipo de marketing no es otra cosa que la organización de estrategias de venta y de comunicación, cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reduciendo los costes de prospección de los compradores.

### 3.4 Evolución histórica del marketing. Su importancia

En un estudio histórico del marketing se pueden observar, primero, los factores que causaron sus cambios; segundo, la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing, y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente; produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios; o sea, hay muy poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio. En el transcurso del tiempo, sin embargo, comienza la división social del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que se destacan. Esto trae como resultado que cada hombre produce algunos artículos más de los que necesita, pero carece de los demás productos, que son imprescindibles para su vida.

En cuanto parece una persona que produce más de lo que necesita o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y esta es la razón de ser del marketing. Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas: la mayoría de los negocios son en pequeña escala, sin especialización alguna en su dirección; se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing. De hecho, la práctica normal es producir manualmente por pedidos.

En el paso siguiente de la evolución histórica del marketing, los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad, anticipándose a los pedidos futuros. En esta etapa aparece una nueva división del trabajo cuando un tipo de “hombre de negocios” comienza a ayudar en la venta de esa mayor producción. Este hombre que actúa como ligazón entre productores y consumidores, es el intermediario. Para hacer más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. Hoy día existen algunas naciones que están atravesando esta etapa de desarrollo económico.

Asociado o como subproducto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural; las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo. Esto

provocó el incremento de las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo xix y las dos primeras décadas del siglo xx. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción, debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.

El marketing está en plena evolución; es una corriente nueva que está ayudando a las empresas a sobrevivir dentro de un mercado, ya que contribuye en forma directa a la venta de los productos de una empresa, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Pero esta disciplina no solo se emplea para fines comerciales, tal como se menciona desde un principio, sino también tiene una aplicación en el plano social.

Las actividades como la publicidad, las ventas, la promoción, la distribución, etc., son por sí solas el marketing, ya que este consiste en la interrelación de todas ellas.

#### 3.4.1 Marketing en Cuba

Elaborar un diagnóstico del estado del marketing en Cuba no es tarea fácil, ya que es una disciplina de incipiente introducción en la práctica cubana y los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del socialismo.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se hacen innumerables referencias a la necesidad de realizar estudios de demanda para justificar procesos inversionistas, para elevar la eficacia y eficiencia del comercio minorista y para la reducción de inventarios ociosos; por su parte, en las bases para el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial se considera, entre los requisitos de partida para este proceso, que la empresa posea un mercado al que dirigir sus ofertas.

Sin embargo, en la práctica, muchas de estas consideraciones son obviadas bajo pretextos de la urgencia, la escasez de recursos o de factores externos; razones que justamente refuerzan la necesidad de emplear criterios científicos para lograr sortear ese tipo de amenazas y lograr resultados superiores en la gestión. Así, por ejemplo, si revisamos el Reglamento para la elaboración del plan, establecido por el Ministerio de



Economía y Planificación, podremos encontrar que la sección de Mercadotecnia está poco desarrollada y de ningún modo se define como punto de partida del plan; por otra parte, en la práctica de los expedientes para el diagnóstico de las empresas que inician su proceso de Perfeccionamiento, se encuentra que es esta la sección menos atendida y profunda. Por otra parte, cuando se realizan intentos de atender en alguna medida las exigencias antes señaladas para el uso del marketing como herramienta en la gestión, se reduce el concepto de este a la realización de investigaciones de mercado, o a la simple creación de un área dedicada a esta función, cuando el marketing, además de una función en la empresa, es una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno y que está presente en todas las áreas de la empresa.

En consecuencia, su alcance permite convertirlo en toda una concepción de funcionamiento de las organizaciones modernas, de cara a sus mercados y públicos, para asegurar su eficiencia y la satisfacción de los mismos, mediante el proceso sistemático de toma de decisiones en cuyo centro de atención esté el cliente, usuario o ciudadano, en dependencia del tipo de organización de que se trate.

El marketing genera las pasiones más controvertidas: desde un rechazo total, hasta una aceptación adicta y sin matices; desde considerarlo el milagro que todo soluciona, hasta concebirlo como una enajenación del capitalismo. Como reza en el argot popular, todos los extremos son malos, y en general esto prueba no haberse adentrado en su esencia. Muchos pueden ser los puntos de vista, tantos como autores existen sobre el tema; sin embargo, sí hay algo en lo que todos coinciden: el marketing tiene como centro al cliente.

¿Es el cliente una categoría que niega la esencia del socialismo? En realidad la ley económica fundamental del socialismo plantea la satisfacción creciente de las necesidades de la población, y justo lo que persigue el marketing, poniendo en el centro al cliente, es satisfacer sus necesidades: en el capitalismo con fines de lucro, en el socialismo con fines de elevación de la calidad de vida.

Es un hecho que el marketing nació en el capitalismo como una necesidad para la organización de las actividades de la circulación de mercancías y la subsistencia y enriquecimiento de la empresa capitalista que, con su desarrollo se amplió a la producción, convirtiéndose en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro. Pero esto

no puede ser razón suficiente para negar la posibilidad de su utilización consciente en las condiciones del socialismo, convirtiendo la satisfacción de los clientes en fin y no en medio. Recordemos a Lenin cuando señaló: “No podemos imaginar otro socialismo que el que se funda sobre la base de todos los conocimientos extraídos de la gran cultura capitalista.”<sup>2</sup>

Sin embargo, cuando se habla del cliente, se habla por añadidura de mercado, ya que las empresas se dirigen a un mercado compuesto por demandantes, ya sean empresas o personas, que exigen un valor que satisfaga sus necesidades. Por lo tanto, es indispensable referirse a la existencia de mercado en el socialismo.

En tal sentido, la Resolución Económica del V Congreso del PCC reconoce tácticamente la existencia de mercado en el socialismo, al afirmar que “[...] se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos [...]”.<sup>3</sup>

Es sabido que en el socialismo persiste el aislamiento relativo entre productores, y por tanto, la vigencia de las relaciones monetario-mercantiles en este es un hecho; pero, el propósito de esta sociedad es que por encima de todo, las directrices y objetivos sociales de largo alcance hagan que su economía y los hombres subordinen sus propósitos empresariales e individuales a la consecución de los objetivos de ella.

Por tanto, podemos afirmar que es válido tomar enfoques de gestión empresarial que han sido exitosos en el capitalismo y aplicarlos en el socialismo, siempre y cuando se vele por el cumplimiento de la ley económica fundamental.

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, debido a la caída del campo socialista, unido al agravamiento del bloqueo, que condujo al abrupto descenso del Producto Interno Bruto, las exportaciones e importaciones, resintiéndose el nivel de consumo de la población.

Tal situación conllevó la toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad, ya que la exigencia del mundo actual para las empresas, los sectores y los países es que sean competitivos, y Cuba no escapa a ello, por lo que medidas tales como la

---

<sup>2</sup> V. I. Lenin: Las tareas inmediatas del poder soviético, p. 156.

<sup>3</sup> *Resolución Económica del V Congreso del PCC*, citado en “Materiales de estudio sobre marketing”, CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldivar, versión no. 6.

descentralización del comercio exterior, el desarrollo del turismo, la reducción del aparato estatal, las asociaciones con el capital extranjero, etc., han ido conformando un tipo de gestión un tanto diferente por la necesidad de reinsertar la economía cubana en el mercado mundial.

Es por ello que a partir de los años 90 del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial cubana, para introducirse y seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

Al mismo tiempo, el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocan un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el Perfeccionamiento Empresarial crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional y representarán estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

Sin embargo, a pesar de tales tendencias positivas, todavía se manifiestan un conjunto de problemas identificados, como son:

1. Pobre orientación al mercado. Se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen, y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes. Además, el mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovechan las bondades de la segmentación como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado.

Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un “saber hacer” que sea la cultura predominante, concibiendo a este como una filosofía

empresarial que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito ni casual, sino estratégico, pensado.

No obstante, se debe señalar la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana, y si bien no se han revertido los estilos heredados —ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen—, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de partida en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje. A partir de esta etapa se observan cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas; de una orientación a las ventas (contra una marcada orientación al producto anterior), y cierta preocupación por el cliente, aunque aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser este un mercado regido por la oferta.

2. Insuficiente uso de las técnicas de marketing. Esto puede observarse en lo siguiente:

- La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etcétera.
- No se realizan análisis de cartera de productos / negocios.
- Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing que permitan el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales y del nivel de satisfacción de los mismos, así como que la organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se conoce a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.
- Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas.

- Insuficientes sistemas de control que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing.
- Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conduce a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de nuevos productos o a valorar la cartera de productos.

### 3. Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing.

Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen solo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de marketing en la detección de las oportunidades del mercado.

Si lo anterior es desfavorable también lo es la malformación existente concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor. Con tal forma de pensar es difícil prever relaciones armónicas y de cooperación entre las empresas y sus canales de distribución; más bien se observan como enemigos, como un mal necesario, intentando cada parte llevarse los mayores beneficios o decidiendo las empresas crear sus propios canales de distribución, lo cual en muchas ocasiones es irracional. De esta lucha el único perjudicado es el cliente, quien paga en dinero o en tiempo la ineficiencia.

Por último, la subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional, así como que se desconozca la función del envase y la marca en la comunicación. Todo ello atenta contra el posicionamiento de productos o servicios, sin

comprender que de ese modo se está atentando contra los propios productos o servicios y, en definitiva, contra la imagen de la empresa.

#### 4. Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas.

La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía.

La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos, provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing.

Además, la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

Las principales causas de la aparición de estos problemas se pueden identificar como:

1. El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial, esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisiones en la empresa.
4. Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
5. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
6. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
7. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas, e intrusismo profesional en estas esferas.

8. Ausencia de publicaciones especializadas en marketing que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
9. Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Si bien es cierto que en las economías de países capitalistas el marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, también lo es que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing como enfoque empresarial.

Existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las condiciones de la empresa cubana y que están dados por los siguientes hechos:

- El socialismo no está reñido con la aplicación por el sistema empresarial de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno, exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.
- Subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre alguna de las variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing de las empresas.

De lo que se trata entonces es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de

consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes, y que lo diferenciaría en las condiciones del socialismo.

Se puede concluir entonces que, como se ha venido analizando anteriormente, el marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del socialismo, por las razones siguientes:

1. En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad, y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
2. Si la empresa logra lo anterior, “producirá aquello que se vende” y no tratará de “vender aquello que se produce”, con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.
3. Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

Resumiendo, la aplicación consecuente del marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

1. La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
2. La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.



3. Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
4. Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna, que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerenciar.

Por esto, parafraseando a Regis McKenna (1991), la solución no está en hacer más marketing, sino mejor marketing, y hacerlo en las condiciones cubanas significa ajustarlo a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba, y que, por tanto, podrían no resultar.

Esto presupone un cambio de enfoque en la dirección empresarial que conduzca de la preponderancia de la producción, al protagonismo de la oferta. Ello exige la concentración de la atención en los procesos dirigidos a crear la oferta como soporte material del valor percibido por el cliente y la dirección integral de los flujos materiales y de valor, con un enfoque dirigido hacia el cliente y hacia el valor perceptible de la oferta.

Este cambio exige pasar de la simple consideración de las ventajas comparativas en recursos y factores, a las ventajas competitivas que se puedan crear. Quiere esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas, que deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa.

### 3.5 El proceso de marketing

#### 3.5.1 Variaciones desde sus inicios hasta la actualidad

**Orientación hacia la producción** sucede en las primeras etapas de la industrialización; abarca desde el principio de siglo a 1930.

Existe una fuerte demanda insatisfecha, por lo que el problema fundamental es lograr una mayor producción para tener el mercado asegurado. La máxima preocupación de la empresa es la producción. El consumidor, para satisfacer su necesidad, está dispuesto a soportar precios altos, financiar parte del proceso, resolver problemas de distribución etcétera.

En consecuencia, el marketing es pasivo, porque se limita a dar salida a los productos. Casi siempre los fabricantes buscaban ante todo aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y de precio accesible. Los ejecutivos con una formación de producción en ingeniería diseñaban la estrategia corporativa. En una era en que la demanda de bienes excedía a la oferta, encontrar clientes se consideraba una función de poca importancia.

Por entonces no se empleaba el término marketing. Los fabricantes contaban, en cambio, con departamentos de ventas presididas por ejecutivos, cuya única misión consistía en dirigir una fuerza de venta. La función de este departamento consistía exclusivamente en vender la producción de la compañía a un precio fijado por los gerentes de producción y los directores de finanzas.

Este énfasis en la producción y en las operaciones dominó hasta la gran depresión a principios de los años 30. Comprendemos que haya sido así si recordamos lo siguiente; las empresas se concentraban en cómo producir y distribuir una cantidad suficiente de productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía con mucha rapidez.

### **Orientación hacia la distribución o venta (1930-1950)**

Esta fue una etapa de auge y crecimiento económico. El desarrollo de la tecnología de producción permite mayores producciones y reducciones de costos, lo que da paso a una expansión del mercado, por lo que la oferta podía ya satisfacer la demanda. Aparece entonces una preocupación por conocer los deseos de los consumidores.

El problema principal ya no consistía en producir o crecer lo suficiente, sino en cómo vender la producción. Los gerentes empezaron a darse cuenta de que se requerían esfuerzos especiales para vender sus productos en un ambiente donde el público tenía la oportunidad de seleccionar entre muchas opciones. Así, pues, la etapa de orientación

a las ventas se caracterizó por un amplio recurso a la actividad promocional con el fin de vender los productos que la empresa quería fabricar. En esta etapa, las actividades relacionadas con las ventas y los ejecutivos de ventas empezaron a obtener respeto y responsabilidad por parte de los directivos.

Junto con la responsabilidad aumentaron las expectativas acerca de su desempeño. Por desgracia, durante este período fue apareciendo una venta demasiado agresiva llamada "venta dura", y tácticas poco éticas, de ahí que esta función haya adquirido una reputación negativa a los ojos de muchos. En Estados Unidos esta etapa se prolongó hasta los años 50, época en que surgió la era del marketing.

### **Orientación hacia el consumidor (1955-1970)**

Esta fue una etapa de abundancia. El desarrollo económico propició una expansión de los mercados, los cuales comienzan a verse saturados de bienes y, en consecuencia, el problema es lograr un incremento sostenido de la demanda. Debido a esto comienzan a desarrollarse las investigaciones de mercado como forma de disponer de información relevante sobre el producto y sus competidores, para apoyar el tratamiento a grupos de consumidores (segmentación), todo ello en un mercado muy competitivo.

### **Orientación estratégica o responsabilidad social (1970-etapa actual)**

Es una etapa de crisis. Las empresas deben adecuar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos en los que ocupar las capacidades ociosas. Esto da lugar a un nuevo concepto de marketing estratégico: búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas donde aparece preocupación por la imagen de la empresa. Se trata de insertar los intereses de la economía en la sociedad.

¿Cuáles serán los objetivos y la estrategia para la venta? Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en las características de los mercados meta de la empresa y en la posición que esta desea ocupar en ellos. La venta personal es la herramienta de contacto y de comunicación más costosa de una empresa.

La estrategia de la fuerza de ventas estará implicada en la estructuración de las mismas, de la forma siguiente:

- Si la compañía vende muchos productos a muchos tipos de clientes, podría necesitar una fuerza de ventas estructuradas para el producto o para el mercado.

- Si la compañía vende una línea de productos a una industria con clientes en muchas localidades, esta usaría una estructura territorial de la fuerza de venta. El personal de ventas sirve como enlace personal de la compañía con los clientes.

La empresa necesita poner su más cuidadosa atención en todo lo relacionado con las ventas, o sea, al desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas, la estrategia, la estructura, el tamaño y la compensación.

### 3.6 Estudio, selección y segmentación del mercado

**Estudio y selección:** definición precisa y sistemática de nuestros clientes.

**Segmentación:** división en grupos homogéneos por variables. Por ejemplo:

- Mercados de consumo:
  - Demográficos (edad, sexo, estado civil)
  - Psicológicos (personalidad, clase social)
  - Geográficos (clima, población urbana o rural)
- Mercados industriales:
  - Tipo y tamaño de la organización compradora del producto
  - Posición en el mercado
  - Ubicación geográfica

Un segmento es de interés para una empresa cuando es:

- Medible: cuantifica el tamaño y la cantidad de compra que puede realizar.
  - Accesible: tiene posibilidad de llegar a un segmento.
  - Rentable: justifica los costos.
- Mercados objetivos:

Como resultado del estudio, selección y segmentación del mercado, la empresa obtendrá un conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades planea satisfacer. Este conjunto constituye su *mercado objetivo*.

**Posicionamiento:** se determina si el producto está en la mente del consumidor. Para ello, es necesario tener una información exacta y a tiempo del mercado y la competencia.

### 3.6.1 Desarrollo de la mezcla de marketing o marketing mix

El marketing mix o mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en con un público objetivo.

La clasificación que más se conoce a nivel internacional son las 4 P, las cuales son:

1. Producto
2. Precio
3. Distribución
4. Comunicación: con el cliente, relaciones públicas; con el distribuidor, promoción o publicidad y mercadeo o *merchandising*.

Mix no significa otra cosa que la combinación de cuatro factores que han formado el componente de marketing mix, donde para una empresa la ventaja de aplicarlo es que reduce a cuatro variables la función del marketing.

### 3.7 Diferencias entre el marketing y las ventas

Como se ha mencionado anteriormente, existe una tendencia a identificar el marketing con las ventas, y aunque estos se relacionan, hay evidentes diferencias entre ellos.

Mientras las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor, el marketing se centra en las necesidades del cliente o comprador potencial, con la finalidad de

satisfacerlos mediante productos o servicios. En el cuadro que se muestra a continuación, se exponen las características de cada uno, donde se reflejan claramente sus diferencias.

Marketing	Ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de planes orientados a largo plazo, relacionados con productos y/o servicios, así como mercados y crecimiento futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación está orientada a resultados a largo plazo relacionados con productos y/o servicios, así como mercados y productos actuales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración está orientada hacia las utilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración está orientada hacia el volumen de ventas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se toman en cuenta las necesidades del cliente, sus gustos y preferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se toman en cuenta las necesidades del cliente antes de fabricar un producto y ofrecer un servicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se enfoca primero en estudiar lo que precisan sus clientes para producir y ver si puede satisfacer su demanda de producción o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene el propósito de que el producto elaborado sea vendido.</li> </ul>

### 3.8 El proceso de gestión de marketing. Análisis de las oportunidades

La investigación de mercados abarca desde la encuesta y su estudio pormenorizado, hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio. Cada vez se utilizan más las ciencias sociales para analizar la conducta de los usuarios. La psicología y la sociología, por ejemplo, permiten identificar elementos claves de las inclinaciones de las personas, de sus necesidades, sus actividades, circunstancias, deseos y motivaciones generales, factores clave para entender los distintos patrones de comportamiento de los consumidores.

#### 3.8.1 Caracterización de una empresa orientada al marketing

En las empresas cubanas orientadas al marketing, la realización del trabajo se basa en el continuo crecimiento del mercado, reconociendo la evolución y la dinámica de la demanda, dirigido a lograr la satisfacción del consumidor mejor de lo que lo hace la competencia.

Desde la óptica social cubana podemos ver que en nuestro país no existe una sociedad de consumo, toda la economía se rige por los modelos económicos socialistas independientes que existan. Nuestras producciones tienen el objetivo de cubrir las necesidades de la sociedad, así como la obtención de ganancia por parte del Estado, no sucediendo así para los países capitalistas, en los cuales se satisfacen gustos y preferencias de los consumidores y el elemento fundamental del inversionista es el beneficio particular.

### **Aplicación del marketing**

En nuestro país la actividad de marketing se desarrolla en diferentes tipos de empresas:

- Empresas grandes, medianas y pequeñas
- Empresas industriales, comerciales y de servicio (turismo, hoteles)
- Empresas públicas y privadas.
- Instalación con o sin fines de lucro (bibliotecas, museos, universidades, iglesias, institutos de capacitación).
- Marketing político e ideológico (candidatos, personalidades célebres)
- Eventos deportivos

### **Oportunidades del marketing**

#### *Sistema de información del marketing*

En la larga historia de las empresas, la administración dedicaba la mayor parte de su atención a los fondos materiales, las maquinarias, los recursos humanos, prestando menos atención a la información.

La mayoría de las empresas carecen de información avanzada. Solo algunas firmas han desarrollado sistemas avanzados de información de marketing que proporcionan a la administración de la empresa información y análisis actualizados, como son:

- Algunos tipos de información:
  - Investigación de mercado
  - Utilización de catálogo
  - Métodos estadísticos
  - Inteligencia de mercado
  
- Análisis del ambiente del marketing
  - El ambiente del marketing da lugar constantemente a nuevas oportunidades de mercado, tanto en buenas, como en malas épocas.
  - El ambiente del marketing de una empresa está constituido por los factores y fuerzas externas que afectan su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes.
  - Principales fuerzas y actores en el ambiente de marketing de la empresa. Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador.
  - El mercado de consumo adquiere bienes y servicios para consumo personal.
  - El mercado está integrado por muchos submercados. Para analizar esto se requiere conocer a los ocupantes, los objetos, los objetivos, las organizaciones, las operaciones, las ocasiones y las plazas de los consumidores.
  - La conducta del consumidor está influenciada por cuatro factores principales: cultural, social, personal y psicológico.
  
- Análisis de los mercados de negocios y de la conducta del comprador organizacional
  - Los mercados de negocios están integrados por individuos y organizaciones que adquieren bienes con el propósito de producir más, revender o distribuir.



- El mercado industrial adquiere bienes y servicios con el propósito de incrementar sus ventas, reducir sus costos. Consta de pocos compradores, más fuertes, más grandes, más concentrados geográficamente. La demanda es derivada y más fluctuante.
  - El mercado de venta lo integran individuos y organizaciones que adquieren y revenden bienes producidos por otros.
  - El mercado gubernamental es un mercado vasto, con adquisiciones anuales de productos y servicios superiores al billón de dólares, para fines de defensa, educación, bienestar social y otras necesidades públicas.
- Análisis de la competencia
    - Para crear una estrategia de marketing efectiva, una empresa debe tomar en consideración tanto a sus competidores, como a sus clientes actuales y potenciales.
    - Los competidores de una empresa incluyen, entre aquellos que buscan satisfacer las necesidades, a los mismos clientes, haciéndoles ofertas similares.
    - La compañía debe conocer para anticiparse a sus movimientos y reacciones. Las empresas que logran equilibrar las consideraciones acerca del consumidor y del competidor, están practicando una verdadera orientación de mercados.

### 3.9 Proceso de selección del mercado

#### 3.9.1 Selección del mercado

La selección del mercado es el proceso de dividir un mercado total en grupos con necesidades de productos relativamente similares, para diseñar una mezcla de marketing que se ajuste a dichas necesidades. Para la realización de este proceso, es necesario seguir los pasos siguientes:

*Paso 1:* Identificar la estrategia apropiada de fijación de objetivos

*Paso 2:* Determinar cuáles variables de segmentación utilizar.

*Paso 3:* Desarrollar los perfiles de segmento de mercado.

*Paso 4:* Evaluar los segmentos relevantes del mercado.

*Paso 5:* Seleccionar mercado(s) objetivos específico(s)

### 3.9.2 Mezcla del marketing: las 4 P

La mezcla del marketing es un conjunto de variables mediante las cuales se realiza una estrategia para producir una respuesta positiva por parte de los consumidores. Consiste en cuatro elementos, llamados también las 4 P:

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción

Algunos estudiosos del tema agregan el concepto calidad como un elemento adicional.

A continuación se realizará una breve descripción de cada una de ellas:

#### **Producto**

Es todo aquello que es susceptible de ser comprado, cambiado, traspasado, etc. Incluye la forma en que se diseña, se clasifica, se posiciona, se empaca y se reconoce mediante una marca.

#### **Precio**

Es lo que se paga por cualquier producto o servicio que se consume. Éste influye profundamente en las percepciones de la marca por parte del consumidor. Indica qué y cuánto el cliente paga por un producto. Las compañías aplican varias estrategias al fijarlo. Algunos productos compiten con el precio.

#### **Plaza (distribución)**

Es el lugar en donde está disponible el producto. Los profesionales del marketing deben saber que el método de distribución, igual que el precio, ha de ser compatible con la imagen de la marca, La distribución designa la forma en que el producto se pone a disposición del consumidor: dónde se distribuye, cómo se compra y cómo se vende.

## **Promoción (comunicación)**

Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor, dándole algo a por ese cambio de comportamiento.

La comunicación está presente en todas las actividades relacionadas con el marketing que se producen entre vendedor y comprador. Las herramientas de este elemento son las de la mezcla promocional.

### 3.10 Ciclo de vida del producto

#### 3.10.1 Etapas del ciclo de vida del producto

Los productos, al igual que todo lo que nos rodea, incluyendo a las personas, posee un ciclo de vida, el cual debe ser conocido y tomado en cuenta por todas las organizaciones, pues de ahí se trazarán los objetivos y se confeccionarán los planes para lograr su cumplimiento.

La primera etapa de este ciclo es la *introducción*, la cual se inicia cuando el nuevo producto se lanza al mercado por primera vez y está disponible para su compra. Esta etapa requiere de tiempo, y es probable que el crecimiento de las ventas sea lento y que las utilidades sean negativas o nulas, ya que los gastos de distribución y promoción son muy elevados.

La segunda etapa es el *crecimiento*, en la cual las ventas comienzan a elevarse rápidamente. Las primeras personas en adquirirlo lo seguirán haciendo, e invitarán a otras a hacerlo, en especial si el producto o servicio recibe buenos comentarios. Las utilidades aumentarán durante esta etapa a medida que los costos de promoción se compensen con el volumen de producción y disminuyan los costos de fabricación por unidad. En esta etapa la empresa debe utilizar medidas para mantener el crecimiento del mercado tanto tiempo como sea posible.

En algún momento, el crecimiento de las ventas de un producto disminuirá y comenzará en la etapa más duradera, que es la de la *madurez*, la cual plantea poderosos retos a los gerentes de marketing. La mayoría de los productos que se encuentran en esta etapa parecerán seguir inalterados durante largos períodos; los de mayor éxito estarán evolucionando, para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor.

Por último está la etapa de *decadencia*, en la cual las ventas de un producto o servicio disminuyen. Esta disminución puede ser lenta o muy rápida, o sea, las ventas pueden desplomarse a cero o descender a un nivel muy bajo, donde pueden permanecer muchos años. Las razones de que esto ocurra pueden ser muchas, entre ellas: los adelantos tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y la creciente competencia.

El análisis del ciclo de vida del producto o servicio supone que estos tienen una vida finita; esto es parecido a lo que nos sucede a los seres vivos. Los productos y servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento) y termina con el retiro del mercado (muerte). Relacionándolo con los seres vivos, se puede decir que los productos y servicios tienen un período de crecimiento que siguen al nacimiento y un período de declinación que preceden a la muerte. Por tanto, el ciclo de vida es el proceso mediante el cual los productos y servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción, hasta su desaparición o sustitución por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un período determinado, se descubre que el patrón de ventas más común sigue una curva consistente de introducción, crecimiento, madurez y declinación. Es obvio que al principio las ventas son muy bajas, van aumentando de forma gradual y luego comienzan a decrecer.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa previa; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro.

### **Etapas previas**

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etcétera.

### **Etapas de introducción**

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa mediante el área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en: cobertura de canales de distribución; promoción, mercadeo; capacitación y supervisión de la fuerza de ventas; distribución física para su encuentro con los clientes; inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su posicionamiento.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de venta seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas, repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado.

No pueden precisarse cifras exactas ni válidas para todos los casos, pero las experiencias señalan que cuando un producto ha logrado superar 10 % de los objetivos fijados para su etapa de madurez, cuando alcanzará el máximo de la venta esperada, se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento. En esta etapa la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

### **Etapas de crecimiento**

En esta etapa el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura, y comienza a aumentar su participación en el mercado. Las señales que permiten identificarla son: posicionamiento en el segmento definido; diferenciación básica creciente; grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance; muy buena cobertura en los canales de distribución; penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10 % y 95 % del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez); contribución marginal superior a 25 %; utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial; curva de aprendizaje en desarrollo; cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión; importante presión y respuesta competitiva; avance sostenido para alcanzar el liderazgo sin costos; tendencia sostenida en crecimiento de ventas, y segmentos y nichos de mercado aún vírgenes o con poca penetración.

### **Etapas de madurez**

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez. Las señales claves que reflejan esta etapa son, entre otras: nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la

tendencia de crecimiento de ventas; niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados; máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas; dominio en los segmentos operados o en el mercado total; altos índices de fidelización de clientes; extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto; marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento; elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas, y carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.

### **Etapas de declinación**

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas:

- Cambios en las conductas de los clientes y usuarios.
- Innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia.
- Errores estratégicos propios de la compañía.
- Modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno; leyes o disposiciones normativas.
- Influencias geopolíticas (casos MERCOSUR, Nafta, etcétera).

Dentro del ciclo de la declinación podemos reconocer tres instancias: pérdida de hasta 25 % de las posiciones sustentadas precedentemente (ventas, participación de mercado, utilidades, etcétera).

En este ciclo es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que eso, ya que cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50 % de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa: aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención,

porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía, como para los de sus clientes y distribuidores.

Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 51 % de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

### **Etapa de desaparición y retiro**

En su última fase de declinación, el producto está en la empresa, pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda y los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Llegó la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo.

### 3.10.2 Estrategias que se han de utilizar en cada una de las etapas para una gestión de valor

Las distintas etapas del ciclo de vida del producto requieren, para la buena administración del negocio, estrategias especializadas de marketing. A continuación analizaremos cada una de ellas.

### **Etapa de introducción**

Las estrategias de marketing más recomendables para esta etapa deben focalizar sectores internos y externos de la empresa.

*Para los clientes internos (personal de la organización)*

1. Creación de una cultura compartida de toda la organización.
2. Seguimiento intensivo de todo el proceso.
3. Estímulos, incentivos y premios, tanto cualitativos, como cuantitativos, para esta etapa.
4. Plan de contingencias para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento e introducción.

*Para los clientes externos (compradores y consumidores)*

1. Definición de los canales o puntos de ventas que deberán incorporarse en la cadena de distribución.
2. Diseño de la estrategia de mercadotecnia o *trade-marketing*, vale decir, qué productos o variedades de su línea, qué impulsión, qué política de precios, qué estrategias competitivas y qué metas y objetivos de negocios se fijarán para cada canal utilizar.
3. Promoción intensiva de ventas, con objetivos y estrategias adecuados a los objetivos particulares de esta primera etapa del ciclo de vida. Mercadeo con acciones adecuadas para lograr los mejores lugares, exhibiciones y actividades en los puntos de ventas.
4. Programación de reuniones o convenciones de presentación del producto, donde la empresa explique objetivos de negocios, beneficios y ventajas.
5. Difusión y marketing directo a distribuidores y clientes finales considerados necesarios para esta etapa.
6. Inicio de la campaña publicitaria.
7. Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca, o en su defecto, de línea o familia de productos o servicios.
8. Distribución física para asegurar abastecimiento racional, garantizando reposiciones y entregas.
9. Ajustes inmediatos de brechas entre lo planificado y lo concretado. Respuesta inmediata a las estrategias competitivas, de acuerdo con lo planificado o sus planes de contingencia. Monitoreo de la evolución, hasta definir el ingreso en la siguiente etapa.

### **Etapas de crecimiento**

#### *Para los clientes internos*

1. Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados, propios de esta etapa.
2. Análisis de sugerencias e innovaciones para capitalizar experiencias de todos los participantes.



3. Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de producción, administración, finanzas, marketing, promoción, mercadeo, ventas y distribución del producto en esta etapa.

#### *Para los clientes externos*

1. Ampliación en la cobertura de zonas geográficas y segmentos de negocios mayoristas y minoristas.
2. Continuidad en los esfuerzos de mercadeo, promoción de ventas, marketing directo y difusión.
3. Negociación y plan de incentivos por crecimiento de ventas a los comercios distribuidores. Fijación de nuevas metas y acuerdos de negocios. Apoyo para acelerar la rotación y la penetración del producto en cada canal y zona de ventas.
4. Continuidad de la campaña publicitaria, pero con replanteo de objetivos y estrategias, para lograr comunicar y posicionar las ventajas competitivas y diferencias significativas.
5. Continuación de las actividades para solidificar el concepto y la imagen de marca, con identidad y diferenciación suficientemente significativas.
6. Fidelización de clientes. Intensificación de frecuencia de compras y volúmenes de ventas.

#### **Etapa de madurez**

##### *Para los clientes internos*

1. Diseñar los nuevos desempeños que se requiere de distintas funciones para asegurar que el producto o servicio tenga la asistencia que exige el tránsito por su madurez.
2. Activar la participación para lograr mejoras en el producto o servicio, ya sea en su calidad o por extensión de líneas.
3. Estimular ideas y procesos para lograr el mayor aprovechamiento de la curva de la experiencia, la economía de escala, así como las oportunidades para reducir

costos e incrementar utilidades, propias de las consecuencias de esta etapa del ciclo de vida.

4. Fijar nuevos estándares para sistemas de incentivos, estímulos y premios por los logros conseguidos según los planes y presupuestos de ventas.

#### *Para los clientes externos*

1. Realizar actividades de promoción de ventas, mercadeo, marketing directo, concursos y eventos que alienten las compras y los consumos.
2. Posicionar extensiones de líneas y variedad de surtidos, e incorporar nuevos usuarios.
3. Buscar nuevos usos y aplicaciones para los productos y servicios actuales.
4. Extender los criterios de segmentación y explorar nuevos nichos de mercado.
5. Ampliar las posibilidades de distribución.
6. Acordar alianzas estratégicas y actividades de comarketing.
7. Profundizar planes de fidelización de clientes.

#### **Etapa de declinación**

En la primera fase de la declinación, hasta tanto el producto haya perdido menos de 25 % de su participación en el mercado con relación a la etapa previa, es conveniente sustentar acciones de promoción, mercadeo, negociación y ventas para desacelerar la pérdida de mercado.

En esta etapa es necesario tener listos, para su lanzamiento, la innovación o el nuevo producto que se introducirá en el mercado para la ulterior sustitución del producto que se retirará de la comercialización.

Cuando el producto en su declinación está todavía por encima de 50 % de los registros logrados en la madurez, sigue siendo interesante para la empresa, por lo que las estrategias son las de mantenimiento y cosecha, o sea, el logro del máximo recobro que ofrece el producto (generalmente en esta instancia produce márgenes reducidos de contribución y coopera para la absorción de costos de estructura).

A partir de este nivel de participación de mercado y ventas, el producto comienza a generar resultados negativos para la empresa, y los clientes ya no se preocupan por él.

Aquí es donde, según los indicadores, debe producirse la decisión de retiro del producto mediato o inmediato según las circunstancias.

En síntesis, en la tabla 3.1 podemos describir el ciclo de vida del producto.

Tabla 3.1 Ciclo de vida del producto

Fases					
	Introducción	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas	Bajas	Incremento	Rápido	Máximo de ventas	Menos venta
Beneficios	Negativo	Negativo	Crecientes	Altos	Negativo
Clientes	Innovadores	Innovador	Adaptación inicial	Mayoría	Rezagados
Competidor	Pocos	Pocos	Aparecen competidores	Tendencia estable	Ninguno

### 3.11 El comercio electrónico. Consideraciones iniciales

Las redes mundiales de información están transformando al mundo y acercando más a las personas mediante la innovación de las comunicaciones mundiales, lo cual posibilita cambios en todos los ámbitos de la actividad humana; por ejemplo, la competitividad, el empleo y la calidad de vida de las naciones. Con las nuevas tecnologías, el tiempo y la distancia dejan de ser obstáculos; los contenidos pueden dirigirse a una audiencia masiva o a un pequeño grupo de expertos y buscar un alcance mundial o meramente local. Las redes mundiales de información como Internet no conocen fronteras.

Internet es un medio de comunicación global que permite el intercambio de información entre los usuarios conectados a la red, y que conecta a unos 8 millones de servidores encargados de servicios de información y de todas las operaciones de comunicación y de retransmisión; llega hasta unos 250 millones de usuarios en más de 100 países. Internet ofrece una oportunidad única, especial y decisiva a organizaciones de cualquier tamaño.

La rápida difusión y el gran interés en el mundo de la informática, ha permitido la creación de tecnología Internet/Web, una herramienta fundamental para redes de computadoras y sus usuarios. Internet ofrece un nuevo mercado que define la "economía digital". Los productores, proveedores de bienes/servicios y usuarios logran tener acceso y transmisión mundial de la información, así como al esparcimiento, en forma sencilla y económica, sean con fines comerciales o sociales. La apertura de mercados es fundamental para el rápido crecimiento del uso de nuevos servicios y la asimilación de tecnologías nuevas. En la práctica, las empresas están comenzando a usar Internet como un nuevo canal de ventas, sustituyendo las visitas personales, correo y teléfono por pedidos electrónicos, ya que gestionar un pedido por Internet cuesta 5 % menos que hacerlo por vías tradicionales. Nace entonces el comercio electrónico, como una alternativa de reducción de costos y una herramienta fundamental en el desempeño empresarial.

Sin embargo, la aparición del comercio electrónico obliga claramente a replantearse muchas de las cuestiones del comercio tradicional, surgiendo nuevos problemas, e incluso agudizando algunos de los ya existentes. En ese catálogo de problemas se plantean cuestiones que van desde la validez legal de las transacciones y contratos sin papel; la necesidad de acuerdos internacionales que armonicen las legislaciones sobre comercio; el control de las transacciones internacionales, incluido el cobro de impuestos; la protección de los derechos de propiedad intelectual; la protección de los consumidores en cuanto a publicidad engañosa o no deseada; fraude, contenidos ilegales y uso abusivo de datos personales, hasta otros provocados por la dificultad de encontrar información en Internet, comparar ofertas y evaluar la fiabilidad del vendedor y del comprador en una relación electrónica; la falta de seguridad de las transacciones y medios de pago electrónicos; la falta de estándares consolidados; la proliferación de aplicaciones y protocolos de comercio electrónico incompatibles y la congestión de Internet.

Por ello, la observación de la tendencia mundial permite considerar oportuno el tratamiento normativo siendo también necesario el dominio de los aspectos técnicos que permitan brindar una regulación que viabilice una solución para una problemática concreta y contemporánea, conforme a los estándares internacionales.

A continuación se analizarán los aspectos generales del comercio electrónico, prestando especial atención a la contratación informática a la luz de la normativa vigente y de la que resulte aplicable por analogía. Asimismo, expondremos, dada la reciente aprobación de la ley de firma digital en nuestro país, el funcionamiento de la misma, tanto en el sector público nacional, como en el ámbito privado. La finalidad de este análisis consiste en dilucidar si es conveniente o no sancionar la legislación integral sobre el tema y, en caso afirmativo, determinar los alcances de la misma.

### 3.11.1 Definición y desarrollo histórico del comercio electrónico

El comercio electrónico (en inglés *Electronic Commerce*, *e-commerce*, *ecommerce* o *EC*) consiste principalmente en la distribución, compra, venta, mercadotecnia y suministro de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas como Internet u otras. La industria de la tecnología de la información podría verlo como una aplicación informática dirigida a realizar transacciones comerciales.

Una definición alternativa lo vería como la conducción de comunicaciones de negocios comerciales y su dirección mediante métodos electrónicos, como intercambio electrónico de datos y sistemas automáticos de recolección de datos.

El comercio electrónico también incluye la transferencia de información entre empresas:

“Es la aplicación de la avanzada tecnología de información para incrementar la eficacia de las relaciones empresariales entre socios comerciales”.<sup>4</sup>

“La disponibilidad de una visión empresarial apoyada por la avanzada tecnología de información para mejorar la eficiencia y la eficacia dentro del proceso comercial”.<sup>5</sup>

Conjugando estas definiciones, podemos decir que el comercio electrónico es una metodología moderna para hacer negocios, que detecta la necesidad de las empresas,

---

<sup>4</sup> Automotive Action Group in North America: citado en “Materiales de estudio sobre marketing”, CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, versión no. 6.

<sup>5</sup> EC Innovation Centre: citado en “Materiales de estudio sobre marketing”, CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, versión no. 6.

comerciantes y consumidores de reducir costos, así como de mejorar la calidad de los bienes y servicios y reducir su tiempo de entrega. Por lo tanto, no debe seguirse contemplando el comercio electrónico como una tecnología, sino que es el uso de la tecnología para mejorar la forma de llevar a cabo las actividades empresariales.

Ahora bien, el comercio electrónico se puede entender como cualquier forma de transacción comercial en la cual las partes involucradas interactúan de manera electrónica, en lugar de hacerlo de la manera tradicional, con intercambios físicos o trato físico directo.

Actualmente, la manera de comerciar se caracteriza por el mejoramiento constante en los procesos de abastecimiento, y como respuesta a ello los negocios a nivel mundial están cambiando tanto su organización, como sus operaciones. El comercio electrónico es el medio de llevar a cabo dichos cambios dentro de una escala global, permitiendo a las compañías ser más eficientes y flexibles en sus operaciones internas, para así trabajar de una manera más cercana con sus proveedores y estar más pendientes de las necesidades y expectativas de sus clientes. Además, permite seleccionar a los mejores proveedores sin importar su localización geográfica, para que de esa forma se pueda vender a un mercado global.

### 3.11.2 Otras acepciones y definiciones del comercio electrónico

Si bien todos, en términos generales, estamos convencidos que podemos comprender el alcance y definición del comercio electrónico, la realidad dicta que muchos esfuerzos se han realizado para definir de una u otra forma el concepto.

Otras concepciones del comercio electrónico son las que se presentan a continuación:

Cualquier uso que haga una empresa de la tecnología de la información y de las comunicaciones que le ayude a mejorar sus interacciones con clientes o proveedores.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); citado en "Materiales de estudio sobre marketing", CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, versión no. 6.

Es el uso de sistemas de comunicación basados en Internet y en no-Internet, tales como pedidos telefónicos, televisión interactiva y correo electrónico. La definición amplia también incluiría redes electrónicas de uso privado usualmente organizadas por empresas y sus asociados para su propio beneficio. Es importante que el comprador y el vendedor no se encuentren físicamente durante la transacción. En cambio se usa algún mecanismo de comunicación electrónica para cerrar el trato.<sup>7</sup>

Otra diferenciación interesante es ver al comercio electrónico y los negocios electrónicos de manera distinta, desde un punto de vista de integración e infraestructura tecnológica. En ese sentido no es frecuente encontrar quienes se animen a trazar esta diferenciación, pero hecha esta, permite comprender y trazar estrategias empresariales más clarificadoras a la hora de avanzar hacia uno u otro.

### **Comercio electrónico**

El comercio electrónico consiste principalmente en la distribución, compra, venta, mercadotecnia y suministro de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas como Internet u otras. La industria de la tecnología de la información podría verlo como una aplicación informática dirigida a realizar transacciones comerciales. El comercio electrónico también incluye la transferencia de información entre empresas

### **Dinero electrónico**

Se dice que el dinero no es más que información; por tanto, cualquier sistema de intercambio de información es susceptible de utilizarse para intercambiar dinero. Pero la Internet no se diseñó pensando en transacciones comerciales; estas se realizaban, y se continúan realizando, a través de redes especiales (lo que los americanos suelen llamar *Banknet*). Los objetivos primordiales de la Internet eran facilitar la circulación de información científica y simplificar la interconexión de redes y equipos diversos, dejando un poco de lado los temas de seguridad. Ni siquiera la influencia militar, que había impulsado el proyecto en sus principios, ayudó a paliar esta deficiencia. El Departamento de Defensa de los Estados Unidos creó su propia red segura de comunicaciones, y no

---

<sup>7</sup> Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, sección de Preguntas Frecuentes del sitio web del Servicio de Comercio Electrónico, citado en "Materiales de estudio sobre marketing", CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, versión no. 6.

consideró pertinente que información sensible circulara por la Internet. El resultado es que la Internet es un canal básicamente inseguro.

### **Banca electrónica**

La Banca electrónica permite a las empresas, a través de una computadora personal, tener acceso a la información y transmisión de datos de cada uno de los módulos. A través de Banca electrónica se podrán realizar las siguientes operaciones bancarias los 365 días del año: Consulta en línea de saldos y movimientos de cuentas de cheques; exportación de la información de saldos y movimientos; impresión de saldos y movimientos seleccionados; información al día de tasas de interés, cotización de metales y divisas; consulta y compra/venta de títulos de fondos de inversión Casa de Bolsa; instrucciones al banco: aclaraciones, solicitud de chequeras, correo electrónico; administración: consulta de la bitácora histórica de operaciones realizadas en cada cuenta por cada usuario, Cambio de claves de acceso, entre otras operaciones bancarias.<sup>8</sup>

### 3.12 Desarrollo histórico del comercio electrónico

El comercio, actividad ancestral del ser humano, ha evolucionado de muchas maneras; pero su significado y su fin es siempre el mismo. Según el *Diccionario consultor de economía*, el comercio es el proceso y los mecanismos utilizados, necesarios para colocar las mercancías, que son elaboradas en las unidades de producción, en los centros de consumo en donde se aprovisionan los consumidores, último eslabón de la cadena de comercialización. Es comunicación y trato.

En líneas generales, y con un sentido amplio, el comercio implica la investigación de mercado con el fin de interpretar los deseos del consumidor, la publicidad que anuncia la existencia del producto, la posibilidad de adquirirlo, y en qué lugar, a la vez que se utilizan los métodos de persuasión, la venta al por menor y finalmente, la adquisición por parte del público.

Según lo expuesto, a través de los años han aparecido diferentes formas o tipos de comercio. A principio de la década de 1920, en Estados Unidos apareció la venta por

---

<sup>8</sup> El pequeño empresario en ALC, las TIC y el comercio electrónico, investigación presentada por el Instituto para la Conectividad en las Américas, perteneciente a la corporación pública del Gobierno de Canadá, el International Development Research Centre-IDRC.



catálogo, impulsada por las grandes tiendas de mayoreo. Este sistema de venta, revolucionario para la época, consiste en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos en venta. Este permite llegar mejor a las personas, ya que no hay necesidad de atraer a los clientes hasta los locales de venta.

Esto posibilitó a las tiendas poder llegar a tener clientes en zonas rurales, que para la época en que se desarrolló dicha modalidad existía una gran masa de personas afectadas al campo. Además, otro punto importante de esto es que los potenciales compradores pueden escoger los productos en la tranquilidad de sus hogares, sin la asistencia o presión, según sea el caso, de un vendedor. La venta por catálogo tomó mayor impulso con la aparición de las tarjetas de crédito, además de determinar un tipo de relación de mayor anonimato entre el cliente y el vendedor.

A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. De esta manera, los productos son mostrados con mayor realismo, y con la dinámica de que pueden ser exhibidos resaltando sus características. La venta directa es concretada mediante un teléfono y usualmente con pagos de tarjetas de crédito.

A principio de la década de 1970 aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos. Este tipo de intercambio de información, sin ningún tipo de estándar, trajo aparejado mejoras de los procesos de fabricación en el ámbito privado, entre empresas de un mismo sector. Es por eso que se trataron de fijar estándares para realizar este intercambio, el cual era distinto en relación con cada industria. Un ejemplo conocido de esto es el caso del supermercado mayorista Amigazo.

A mediados de la década de 1980 esta empresa desarrolló un sistema para procesar órdenes de pedido electrónicas, mediante el cual los clientes de esta empresa emitían órdenes de pedido desde sus empresas y estas eran enviadas en forma electrónica. Esta implementación trajo importantes beneficios a Amigazo, ya que se eliminaron gran parte de los errores de entregas y se redujeron los tiempos de procesamiento de dichas órdenes. El beneficio fue suficiente como para que la empresa Amigazo instalara un equipo a sus clientes habituales.

Por otra parte, en el sector público el uso de estas tecnologías para el intercambio de datos tuvo su origen en las actividades militares. A fines de la década de 1970 el

Ministerio de Defensa de Estados Unidos inició un programa de investigación destinado a desarrollar técnicas y tecnologías que permitiesen intercambiar de manera transparente paquetes de información entre diferentes redes de computadoras. El proyecto encargado de diseñar esos protocolos de comunicación se llamó *Internetting project* (de este proyecto de investigación proviene el nombre del popular sistema de redes), del que surgieron el TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*), que fueron desarrollados conjuntamente por Vinton Cerf y Robert Kahn, y son los que actualmente se emplean en Internet. Mediante este proyecto se logró estandarizar las comunicaciones entre computadoras, y en 1989 aparece un nuevo servicio: la WWW (World Wide Web, Telaraña global), cuando un grupo de investigadores en Ginebra, Suiza, ideó un método por medio del cual, empleando la tecnología de Internet, enlazaban documentos científicos provenientes de diferentes computadoras, a los que podían integrarse recursos multimedia (texto, gráficos, música, entre otros).

Lo más importante de la WWW es su alto nivel de accesibilidad, que se traduce en los escasos conocimientos de informática que exige de sus usuarios.

El desarrollo de estas tecnologías y de las telecomunicaciones ha hecho que los intercambios de datos crezcan a niveles extraordinarios, simplificándose cada vez más y creando nuevas formas de comercio, y en este marco se desarrolla el comercio electrónico.

### 3.12.1 En síntesis

El significado del término comercio electrónico ha cambiado a lo largo del tiempo. Originariamente, comercio electrónico significaba la facilitación de transacciones comerciales electrónicamente, utilizando normalmente tecnología como la *Electronic Data Interchange* (EDI), presentada a finales de la década de 1970 para enviar electrónicamente documentos como pedidos de compra o facturas.

Más tarde pasó a incluir actividades más precisamente denominadas comercio en la red —la compra de bienes y servicios a través de la *World Wide Web* vía servidores seguros (véase HTTPS, un protocolo de servidor especial que cifra la realización confidencial de pedidos para la protección de los consumidores y los datos de la

organización) con tarjetas de compra y servicios de pago electrónicos como autorizaciones para tarjetas de crédito.

En 1995 los países integrantes del Grupo de los siete (G7) y Grupo de los ocho (G8) crearon la iniciativa un mercado global, con el propósito de acelerar el uso del comercio electrónico entre las empresas de todo el mundo. Durante esta iniciativa del G8 se desarrolló el portal español de información y biblioteca virtual en español sobre comercio electrónico: *Comercio Electrónico Global*.

El comercio electrónico en la actualidad se ha convertido en el mayor medio de compra y venta entre grandes empresas.

### 3.13 Modalidades o variantes del comercio electrónico, tipos o categorías

Se diferencia al comercio electrónico *directo* que por referirse a bienes o servicios digitales, se concerta y ejecuta completamente por vía informática del *indirecto* referido a bienes o servicios físicos que, aun cuando permitan una celebración por medios tecnológicos, requieren del medio físico tradicional para su cumplimiento. También se suele categorizar en comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C), de consumidor a consumidor (C2C), mientras que entre empresa y Gobierno (B2G) o entre empresa y empresa (B2B), son ramos del negocio electrónico.

El comercio electrónico puede subdividirse en cuatro categorías:

1. Compañía-compañía: se refiere a una compañía que utiliza una red para hacer órdenes de compra a sus proveedores, recibir facturas y realizar los pagos correspondientes. Esta categoría ha sido utilizada por muchos años, particularmente haciendo uso de EDI (*Electronic Data Interchange*) sobre redes privadas o redes de valor agregado (*Value Added Networks-VAN*).
2. Compañía-cliente: se puede comparar con la venta al detalle de manera electrónica. Esta categoría ha tenido gran aceptación y se ha ampliado sobremanera gracias al WWW, ya que existen diversos centros comerciales (en Inglés, *malls*) por todo Internet ofreciendo toda clase de bienes de consumo, que van desde pasteles y vinos, hasta computadoras.

3. Compañía-administración: se refiere a todas las transacciones llevadas a cabo entre las compañías y las diferentes organizaciones de gobierno. Por ejemplo, en Estados Unidos, cuando se dan a conocer los detalles de los requerimientos de la nueva administración a través de Internet, las compañías pueden responder de manera electrónica. Se puede decir que por el momento esta categoría está en sus inicios, pero que conforme el gobierno empiece a hacer uso de sus propias operaciones para dar auge al comercio electrónico, esta alcanzará su mayor potencial. Cabe hacer mención que también se ofrecerán servicios de intercambio electrónico para realizar transacciones, como el regreso del IVA y el pago de impuestos corporativos.
4. Cliente-administración: aún no ha nacido; sin embargo, después del nacimiento de las categorías compañía-cliente y compañía-administración, el gobierno hará una extensión para efectuar interacciones electrónicas, como pagos de asistencia social y regreso de pago de impuestos.

### 3.13.1 Tipos de relaciones que pueden presentarse

El comercio electrónico es un método contemporáneo para la transacción empresarial, que enfoca la necesidad percibida, tanto por las empresas, como por sus clientes, de disminuir los costos de los bienes y servicios manteniendo la cantidad e incrementando la velocidad de entrega. Las actividades de manejo de la información que se realizan en el comercio electrónico mediante transacciones empresariales, pueden clasificarse como sigue:

- Transacciones entre una empresa y sus clientes mediante una red pública de telecomunicaciones (teléfono+modem), con el propósito de realizar compras desde el hogar (*home shopping*) u operaciones bancarias (*home banking*), utilizando técnicas de cifrado para manejar los aspectos de seguridad y dinero electrónico.
- Transacciones con socios comerciales usando EDI.
- Transacciones para la obtención de información: investigación de mercados utilizando exploradores de códigos de barras; tratamiento de información para la

toma de decisiones directivas o la solución de problemas organizativos, y la manipulación de información para la organización de operaciones, como la administración de la cadena de proveedores de una empresa.

- Transacciones para la distribución de información con clientes potenciales, tales como mercadeo, publicidad y ventas interactivas.

La conectividad entre los participantes es una cuestión esencial para la viabilidad del comercio electrónico, e Internet lo consigue a un costo bajo.

### 3.14 Ventajas, beneficios e importancia del comercio electrónico a nivel empresarial

#### 3.14.1 Ventajas

##### **Ventajas para los clientes**

Permite el acceso a más información. La naturaleza interactiva del Web y su entorno hipertexto permiten búsquedas profundas no lineales que son iniciadas y controladas por los clientes, por lo que las actividades de mercadeo mediante el Web están más impulsadas por los clientes que aquellas proporcionadas por los medios tradicionales.

Facilita la investigación y comparación de mercados. La capacidad del Web para acumular, analizar y controlar grandes cantidades de datos especializados, permite la compra por comparación y acelera el proceso de encontrar los artículos.

Abarata los costos y precios. Conforme aumenta la capacidad de los proveedores para competir en un mercado electrónico abierto, se produce una baja en los costos y precios; de hecho, tal incremento en la competencia mejora la calidad y variedad de los productos y servicios.

##### **Ventajas para las empresas**

###### *Mejoras en la distribución*

El Web ofrece a ciertos tipos de proveedores (industria del libro, servicios de información, productos digitales) la posibilidad de participar en un mercado interactivo en el que los costos de distribución o ventas tienden a cero. Por ejemplo, los productos digitales (software) pueden entregarse de inmediato, dando fin de manera progresiva al intermediarismo.

También compradores y vendedores se contactan entre sí de manera directa, eliminando así restricciones que se presentan en tales interacciones. De alguna forma esta situación puede llegar a reducir los canales de comercialización, permitiendo que la distribución sea eficiente al reducir sobre costo derivado de la uniformidad, automatización e integración a gran escala de sus procesos de administración. De igual forma se puede disminuir el tiempo que se tardan en realizar las transacciones comerciales, incrementando la eficiencia de las empresas.

### *Comunicaciones de mercadeo*

Actualmente la mayoría de las empresas utiliza el Web para informar a los clientes sobre la compañía y sus productos o servicios, tanto mediante comunicaciones internas, como con otras empresas y clientes. Sin embargo, la naturaleza interactiva del Web ofrece otro tipo de beneficios conducentes a desarrollar las relaciones con los clientes.

Este potencial para la interacción facilita las relaciones de mercadeo, así como el soporte al cliente, hasta un punto que nunca hubiera sido posible con los medios tradicionales. Un sitio Web se encuentra disponible las 24 horas del día bajo demanda de los clientes. Las personas que realizan el mercadeo pueden usar el Web para retener a los clientes mediante un diálogo asincrónico que sucede a la conveniencia de ambas partes. Esta capacidad ofrece oportunidades sin precedentes para ajustar con precisión las comunicaciones a los clientes individuales, facilitando que estos soliciten tanta información como deseen. Además, esto permite que los responsables del área de mercadeo obtengan información relevante de los clientes, con el propósito de servirles de manera eficaz en las futuras relaciones comerciales. Los sitios Web más sencillos, involucran a los clientes mediante botones para enviar mensajes de correo electrónico a la empresa.

En otros centros más sofisticados los clientes rellenan formularios, con el objeto de que desarrollen una relación continua con la compañía, cuyo fin es tanto informar sobre los productos y servicios, como obtener información sobre las necesidades que los clientes tienen sobre los mismos; de esta manera se obtiene publicidad, promoción y

servicio al cliente a la medida. El Web también ofrece la oportunidad de competir sobre la base de la especialidad, en lugar de hacerlo mediante el precio, ya que desde el punto de vista del mercadeo, rara vez es deseable competir tan solo en función del precio.

El mercadeo intenta satisfacer las necesidades de los clientes en base a los beneficios que buscan, lo que quiere decir que el precio depende de la valorización del cliente, y no de los costos; tales oportunidades surgen cuando lo ofrecido se diferencia por elementos de mercadeo distintos al precio, lo cual produce beneficios cargados de valor, como por ejemplo, la comodidad producida por el reparto directo mediante la distribución electrónica de software.

#### 3.14.2 Beneficios operacionales

El uso empresarial del Web reduce errores, tiempo y sobrecostos en el tratamiento de la información. Los proveedores disminuyen sus costos al acceder de manera interactiva a las bases de datos de oportunidades de ofertas, enviar estas por el mismo medio, y por último, revisar de igual forma las concesiones; además, se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos, el incremento en la generación de ventajas en las ventas, la entrada en mercados nuevos, especialmente en los geográficamente remotos, y alcanzarlos con mayor rapidez.

Todo esto se debe a la capacidad de contactar de manera sencilla y a un costo menor a los clientes potenciales, eliminando demoras entre las diferentes etapas de los subprocesos empresariales.

#### 3.14.3 Importancia

El comercio electrónico puede utilizarse en cualquier entorno en el que se intercambien documentos entre empresas: compras o adquisiciones, finanzas, industria, transporte, salud, legislación y recolección de ingresos o impuestos. Ya existen compañías que utilizan el comercio electrónico para desarrollar los aspectos siguientes:

- Creación de canales nuevos de mercadeo y ventas.

- Acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios.
- Venta directa e interactiva de productos a los clientes.
- Soporte técnico ininterrumpido, permitiendo que los clientes encuentren por sí mismos y fácilmente respuestas a sus problemas mediante la obtención de los archivos y programas necesarios para resolverlos.

Mediante el comercio electrónico se intercambian los documentos de las actividades empresariales entre socios comerciales. Los beneficios que se obtienen en ello son: reducción del trabajo administrativo, transacciones comerciales más rápidas y precisas, acceso más fácil y rápido a la información y reducción de la necesidad de reescribir la información en las computadoras.

Los tipos de actividad empresarial que podrían beneficiarse mayormente de la incorporación del comercio electrónico, son:

- *Sistemas de reservas.* Centenares de agencias dispersas utilizan una base de datos compartida para acordar transacciones.
- *Existencias comerciales.* Aceleración a nivel mundial de los contactos entre mercados de existencias.
- *Elaboración de pedidos.* Posibilidad de referencia a distancia o verificación por parte de una entidad neutral.
- *Seguros.* Facilita la captura de datos.

### 3.15 Cuestionario

1. ¿Qué se entiende por marketing?
2. ¿Cómo ha evolucionado el marketing?
3. ¿Cuáles son los elementos que caracterizan una empresa orientada al marketing?
4. Identifique las tres dimensiones del marketing.
5. ¿Cuál es la esencia del marketing? (Operacional y estratégico.)
6. ¿Cuáles serán los objetivos y la estrategia para la venta?
7. Mencione las etapas del marketing.



8. ¿Qué características tiene el marketing?
9. Establezca las diferencias entre los conceptos de marketing y ventas. Diga cuál le aplicarías a una empresa cubana y ¿por qué?
10. ¿Qué es el mercadeo o *Merchandising*?
11. ¿Cuáles son las oportunidades del marketing?
12. ¿Cómo se debe aplicar el marketing en la empresa estatal cubana?
13. ¿En qué consiste el análisis de las oportunidades de mercado al aplicar el marketing?
14. Analice y diga cómo es el ambiente del marketing de una empresa cubana.
15. ¿A qué se le llama selección de mercado?
16. Defina qué son el precio, la promoción y la distribución.
17. Qué efecto tienen el precio, la promoción y la distribución en el producto.
18. Diga cuáles son los parámetros del ciclo vida del producto y analícelos a partir de sus etapas.
19. Con la siguiente información, represente gráficamente e identifique el ciclo de vida de los productos que se muestran en la tabla.

Product	Precio	Enero 2003	Enero 2004	Enero 2005
Ventilador	\$100,00	7	20	3
Televisor	\$551,00	0	55	70

20. La empresa de productos químicos AQUA S.A. acaba de comenzar la fabricación de un producto llamado AQUA-PUR, que interviene en el proceso químico para suavizar las aguas que alimentan las calderas. El primer problema que deben resolver los dirigentes de la empresa es la fijación de una política de precio y el desarrollo de un programa de marketing para el nuevo producto. El segundo problema es lograr que el producto sea aprobado por los laboratorios; hasta que un informe favorable no sea suministrado por esos laboratorios, pocos clientes estarán interesados en el producto.

Los vendedores de la empresa y sus distribuidores, para realizar una venta, tendrán que contactar con los compradores de la fábrica o del fabricante de calderas; la experiencia de la empresa mostró que estos últimos son los más influyentes. Basándose en esto, se ha decidido que el distribuidor deberá instalar un dispositivo de alimentación y depósito en la fábrica del cliente. El costo total de cada instalación varía entre 400 y 500 dólares. Mientras que algunos distribuidores consideran que esta solución es poco interesante, otros se dan cuenta de las ventajas: deben existir relaciones permanentes entre el proveedor y el cliente, una vez que la instalación sea realizada. El distribuidor debe mantener la instalación y proporcionar una asistencia técnica permanente, lo cual representa entre 200 y 500 dólares por año o más, según la importancia del cliente.

Los planes concebidos para lanzar el producto al mercado eran evaluados satisfactorios. Aunque el precio todavía no ha sido anunciado, la empresa ha obtenido reacciones favorables de varios distribuidores mediante reuniones informales. Cuanto más estudian la situación los dirigentes, más se dan cuenta de la importancia de una adecuada política de precio; ellos tienen el presentimiento de que ese será el factor determinante del éxito de la operación. El director general sugiere que se haga un estudio serio de las posibilidades que tienen para la fijación de precios. Tanto él como el subdirector, comienzan con el análisis de tres posibles estrategias de precio:

1. El director sugiere que primero se estudien los argumentos a favor y en contra de fijar los precios.
2. El subdirector sugiere un precio inferior al practicado, lo cual constituye una mejor perspectiva para entrar en el mercado.
3. La última solución que se propone es de un precio más elevado. Ninguno de los dos dirigentes están particularmente atraídos por ella, aunque le reconocen ciertas ventajas.

- a) Analice las implicaciones económicas y financieras de los diferentes precios considerados por los dirigentes de la empresa.
- b)Cuál de las tres posibles estrategias de precio usted cree que sea la más adecuada para la empresa.

21. ¿A qué se le llama comercio electrónico?

22. ¿Cómo ha sido su desarrollo histórico?

23. ¿A partir de su desarrollo, qué otras acepciones y definiciones ha adoptado el comercio electrónico?

24. En relación con el desarrollo del comercio electrónico, diga:

- a) Modalidades o variantes del comercio electrónico.
- b) Tipos o categorías del comercio electrónico.
- c) Tipos de relaciones que pueden presentarse.
- d) Ventajas y oportunidades que brinda.
- e) Beneficios e importancia del comercio electrónico a nivel empresarial.

#### 4.1 Surgimiento y desarrollo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (SHIRH)

Se dice que toda organización, para alcanzar sus objetivos de manera más eficaz, se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos, en detrimento de la preocupación y atención a los s más fáciles y abundantes.

Desde tiempos remotos, los recursos humanos se han enfocado con mayor énfasis desde una perspectiva económica. La estrategia empresarial de la gestión subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores, la cual se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

El tema del manejo, tratamiento y mantenimiento del factor humano en las organizaciones ha ido adquiriendo, desde hace ya varios años, una importancia vital en la exigencia y desarrollo de las empresas e instituciones de todo tipo, ya que por más y moderna tecnología con que pueda disponerse, el hombre decide en el éxito o no del cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos y de medio alcance, así como en competitividad.

La gestión de los recursos humanos con enfoque sistémico e integral ante el vertiginoso desarrollo tecnológico, científico-técnico y educativo experimentado en los últimos tiempos por las organizaciones a nivel mundial, se ha venido desarrollando con alta velocidad. El recurso humano es el factor más importante del proceso de trabajo, y para su empleo racional es determinante la organización del trabajo, cuya falla genera fluctuación, desaprovechamiento de la jornada laboral, tiempo excesivo en la ejecución de los trabajos, y como consecuencia, una baja productividad y calidad en los productos elaborados o servicios prestados.

---

\* Para la elaboración de este capítulo, se tomó como base bibliográfica fundamental el CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6: Materiales de estudio sobre recursos humanos, editado por el ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, adaptándolos al presente texto.

El análisis del comportamiento de los recursos humanos partirá de la información relacionada con la utilización del fondo de tiempo, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

#### 4. 2 Surgimiento y desarrollo de la gestión de los recursos humanos (GRH)

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: cobija necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional; sociología organizacional; ingeniería industrial; derecho del trabajo; ingeniería de seguridad; medicina del trabajo; ingeniería de sistemas; cibernética, etc. Los asuntos normalmente tratados en la administración de recursos humanos se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas; de tecnologías de aprendizaje individual y de cambio organizacional; nutrición y alimentación; medicina y enfermería; servicio social; carreras; diseño de cargos y de organización; satisfacción en el trabajo; ausentismo; salarios y obligaciones sociales; mercado; recreación; incendios y accidentes; disciplina y actitudes; interpretación de las leyes que amparan al trabajador; eficiencia y eficacia; estadísticas y registros; transporte para el personal; responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría; en fin, de un sinnúmero de temas altamente diversificados.

La problemática del manejo de personal en las organizaciones ha estado presente desde las primeras agrupaciones (formales e informales) de individuos para cumplir determinados objetivos, desde la propia supervivencia, mediante el cultivo y cosecha de productos agrícolas, hasta actividades productivas un tanto más complejas, como la artesanía y la producción de bienes y herramientas rústicas. Estos objetivos se alcanzaban, fundamentalmente y durante muchos años, por grupos familiares que tenían tierras y algunos medios en propiedad. La administración del personal se atendía por los dueños, sin requerir atención especializada.

No fue hasta después de la Revolución Industrial que adquirió mayor complejidad, al agruparse elevadas o medianas cantidades de personas en determinadas instalaciones para el acto productivo de bienes materiales o de servicios. Ya la atención del personal requirió de la creación de dispositivos organizativos para ejecutar una serie de actividades agrupadas en lo que se denominó como *función de personal* o

*administración de personal*, incluso, a principios del siglo xx, Frederick W. Taylor y Henry Fayol, en sus aportes a la administración científica, la identificaron como una función necesaria en la vida empresarial o de cualquier organización. Sin embargo, a finales del siglo xx una serie de autores e investigadores reconocieron que la función de personal era la que había conocido el cambio mayor en los últimos decenios, reflejando modificaciones profundas de la visión que tienen las empresas de su personal, ya que el factor humano pasó a ocupar un lugar preponderante, incluso por encima de la tecnología y del capital financiero.

El reto que tenemos es lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios, para el sostenido desarrollo económico y social del país.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

#### 4.3 Gestión de recursos humanos. Características

##### **Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos**

Es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos, y externa, con la estrategia de la organización, mediante competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.<sup>1</sup>

##### **Definición de gestión de los recursos humanos (GRH)**

Es un proceso que conlleva la planificación, organización, mando, control y evaluación del desempeño y los logros de las personas para potenciar su desarrollo sistemático, así como retribuirle con la mayor justeza posible.<sup>2</sup>

Como se expresó anteriormente, es el factor más importante del proceso de trabajo, y para su empleo racional es determinante la organización del trabajo, cuya falla genera fluctuación, desaprovechamiento de la jornada laboral, tiempo excesivo en la ejecución

---

<sup>1</sup> "Materiales de estudio sobre recursos humanos", CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, 2007.

<sup>2</sup> Ídem.

de los trabajos, y como consecuencia, una baja productividad y calidad en los productos elaborados o servicios prestados.

### **Características de la gestión de los recursos humanos**

El análisis del comportamiento de los recursos humanos partirá de la información relacionada con la utilización del fondo de tiempo; el aprovechamiento de la jornada laboral; el cumplimiento de las normas y la fluctuación de la fuerza de trabajo; la evaluación de la plantilla de cargos, su composición y su correspondencia con la calificación real de los trabajadores, la cantidad de trabajadores; directos e indirectos y los sistemas de pago que se aplican. Por lo que sus características son las siguientes:

- Proceso que conlleva todas las funciones de la dirección.
- Se enmarca en los logros de las personas para potenciar su desarrollo sistemático.
- Busca retribuir al trabajador con la mayor justeza posible.

#### 4.4 Función y lugar que ocupa la gestión de recursos humanos en el funcionamiento de la empresa. Importancia

Tradicionalmente los recursos humanos se han enfocado con mayor énfasis desde una perspectiva económica, en función de su concurrencia como factor productivo en el proceso de trabajo, en contraposición al minucioso análisis del que han sido objeto el resto de los factores.

Entonces, ¿qué pasa con el factor de producción más dinámico, creativo e innovador?, ¿qué pasa con este “recurso” que piensa, que decide, que apoya o deja de apoyar, que aprende, que cambia o puede cambiar?, ¿qué pasa con este recurso inteligente?

Los recursos humanos si así los consideramos, son curiosos factores de producción, ya que mejoran con el tiempo, en el sentido de que son los únicos factores que aprenden, que son conscientes del proceso productivo, que lo controlan, que discuten las condiciones bajo las cuales ingresan al mismo, y por último, son los únicos factores productivos que pueden crear el proceso productivo en sí.

En los momentos actuales se nos imponen grandes desafíos en cuanto a los recursos humanos, ya que los cambios son cada vez mayores y de rápida implementación. Esto conlleva la necesidad de prestarle una mayor atención a esta actividad y su interrelación con los aspectos técnicos y gerenciales en los procesos de trabajo, lo que constituye retos para su tratamiento.

#### 4.4.1 Objetivos de la gestión de los recursos humanos

Los objetos de la gestión de los recursos humanos son:

1. Establecer una cultura para el tratamiento de los recursos humanos, aplicando la filosofía de gestión.
2. Que el tratamiento de los recursos humanos funcione como un sistema.
3. Que todas sus herramientas sean de uso indispensable, tanto para jefes, como para trabajadores simples.
4. Que se autopreserve como sistema.
5. Que tienda a estimular una disciplina de gestión, más que por imposición, por la comprensión de todas las partes de su utilidad.

#### 4.5 La Administración de los recursos humanos (ARH) como sistema integral

La Administración de los Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes, que se relacionan a continuación (tabla 4.1):

- *Subsistema de provisión de Recursos Humanos*, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- *Subsistema de aplicación de recursos humanos*, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o el desempeño, movimiento del personal.
- *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos*, que incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.



- *Subsistema de desarrollo de recursos humanos*, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo del personal.
- *Subsistema de control de los recursos humanos*, que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditorías de recursos humanos.

Esos subsistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso mediante el cual el recurso humano es captado, atraído, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas, sino que puede variar profundamente de acuerdo con la situación.

Tabla 4.1. Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos

<b>Subsistemas</b>	<b>Principales temas cobijados</b>
Provisión	Reclutamiento del personal Selección del personal
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad
Desarrollo	Entrenamiento y desarrollo de personas Desarrollo organizacional
Control	Banco de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Aún así, esos subsistemas no son establecidos de manera única; son contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos. Son extraordinariamente variables, aunque interdependientes, y el hecho de que uno de ellos cambie en una

dirección, no significa que los otros cambien exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

De acuerdo con el criterio de varios especialistas, los sistemas de administración o gestión de los recursos humanos deben su existencia a la necesidad de que la organización realice su tarea principal, lo cual significa determinar su sistema dominante: importación-conversión-exportación; y la distinción entre actividad de operación-mantenimiento-regulación del sistema.

Es por ello que damos las siguientes definiciones:

*Operación.* Contribuye a los procesos de importación-conversión-exportación, definiendo la naturaleza de la entidad.

*Mantenimiento.* Buscar y reponer los recursos de la operación (mantenimiento, reclutamiento, inducción y entrenamiento).

*Regulación.* Estas relacionan las actividades de operación y las de mantenimiento entre sí, así como todas las actividades de la empresa con su entorno.

*Sistema de administración.* Coordina los recursos materiales, más los recursos humanos, con el objetivo de alcanzar determinados parámetros con cuatro elementos básicos:

- Alcance de objetivos
- Por medio de persona
- Mediante determinadas técnicas
- En una organización

Los sistemas de administración mediante las personas, utilizando determinadas técnicas en una organización, determinan los objetivos de la misma para integrar y coordinar los recursos organizacionales.

El decurso del tiempo y el desarrollo de las organizaciones grandes, dieron origen a las especializaciones de las funciones para convertirse en el único medio para desempeñar sus complejas tareas; este proceso no tuvo igual comportamiento en las organizaciones pequeñas.

En toda organización existen recursos organizacionales comunes que necesitan ser coordinados para lograr hacerlas eficientes.

Con los elementos señalados, podemos arribar al esquema sistémico de la administración de los recursos humanos.

#### 4.6 Evaluación de la gestión de los recursos humanos

Para poder analizar el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos, hay que plantearse las siguientes preguntas: ¿Se aplican todas las políticas de GRH? ¿Podrán las organizaciones sindicales sobrevivir en este tipo de organizaciones? ¿Es el GRH un modo estratégico de eliminación de los sindicatos y su capacidad negociadora?; ¿Mejora este método la gestión de la empresa?

Los distintos aspectos relacionados con la GRH: participación de los trabajadores, salarios vinculados a la productividad, importancia de la selección y formación del personal, afectan toda la actividad de la empresa, pero no se suelen aplicarse todos de forma simultánea. En efecto, en las empresas con representación sindical es más probable que exista una comunicación fluida entre gestores y trabajadores y que se pueda aplicar un sistema de reparto de beneficios, que en las que no existen sindicatos. El papel de estos es muy diferente cuando se aplican todas las políticas inherentes a la GRH, que si se opera con una negociación colectiva del tipo tradicional.

Por ejemplo, si se ponen en práctica todas las medidas, es más fácil que el empresario se comunique directamente con sus empleados sin que los sindicatos tengan que mediar; los salarios no los negociarían los representantes sindicales, sino que se establecerían de forma individual. Todo esto sugiere que el futuro de los sindicatos en las empresas que aplican la GRH es incierto. Algunos analistas piensan que la GRH es un elemento de distensión ficticia entre gestores o directivos y trabajadores tendentes a eliminar la existencia de los sindicatos.

Cuando no existen las organizaciones sindicales, la representación colectiva de los trabajadores (por oposición a una negociación individual) adquiere mayor importancia. En algunos países de la Unión Europea se han creado comités de empresarios y trabajadores, unas veces solo para realizar consultas mutuas, y otras para decidir entre distintas alternativas estratégicas o la introducción de nuevas tecnologías. Parece que

este tipo de comités son muy positivos para el funcionamiento de la empresa. En los países latinoamericanos más desarrollados la importancia de las organizaciones sindicales es fundamental, dado que son los únicos capaces de amortiguar los desfases de la política económica.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la GRH obtienen mejores resultados, mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva. Sin embargo, parece que la GRH no redunde en una mejora de las relaciones personales: se producen más dimisiones o renuncias, mayor ausentismo laboral y se enturbian los vínculos entre los gestores y los trabajadores. Al parecer, el sistema de gestión está diseñado para aprovechar al máximo las cualidades de cada trabajador y su capacidad de compromiso con la evolución de la empresa; los que no pueden soportar la presión se retiran o se ausentan; las relaciones entre los trabajadores y los gestores son más tensas de lo que parece. Pero, en definitiva, la política asociada con la GRH parece ser positiva, en tanto genera mejores resultados económicos para las empresas.

#### 4.7 Estilos de administración de los recursos humanos

La ARH está marcadamente influenciada por los criterios manejados acerca de la naturaleza humana; estos son diseñados y administrados según las teorías existentes más generalizadas: Teorías X y Y, según Douglas McGregor.

##### **Conceptos más tradicionales de la Teoría X:**

- El hombre es primeramente motivado por incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un ente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el autointerés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.

- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.
- Los objetivos individuales se aparean a los objetivos de la organización, imponiéndose un control rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y la autodisciplina.

*¿Cómo es la dirección en este sistema X?*

La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa, que son dinero + materiales + equipamiento + personas, como interés de sus fines económicos.

La administración es un proceso de dirigir esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento. Sin esta intervención por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización, se resistirían a ella, o sea, las personas deben ser relajadas. En este razonamiento radica la tesis de que administrar consiste en lograr que las actividades sean hechas por medio de las personas.

Detrás de esta teoría tradicional, existen diversas creencias adicionales:

- El hombre es indolente por naturaleza, evita o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- Le falta ambición, no gusta de asumir responsabilidades y prefiere librarse de sus cargos.
- Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización.
- Es confiado, no muy brillante, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- Su propia naturaleza le lleva a resistir las modificaciones y busca seguridad.

Tales condiciones, según McGregor, modulan el aspecto humano de muchas empresas u organizaciones, fijando estilos de dirección, así como estructuras y objetivos que refuerzan determinadas conductas en los trabajadores y en sus objetivos a todos los niveles.

## **Nueva concepción de la administración o dirección (Teoría Y)**

Está basada en un conjunto de supuestos de la Teoría de la Motivación Humana: la aplicación del esfuerzo físico y mental es un trabajo tan natural como jugar y descansar.

El hombre siente motivación por el trabajo. Puede ser el trabajo una fuente de satisfacción (y debe ser voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (debe ser evitado):

- El control externo y la amenaza del castigo, no son los únicos medios para obtener el esfuerzo de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le sean confiados.
- Confiar objetivos es una función de premiar, asociada con su alcance efectivo.
- El hombre medio aprende según ciertas condiciones, no solo a aceptar, sino también a buscar responsabilidad.
- La falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia de cada individuo, no es característica inherente al ser humano.
- La capacidad de aplicar creatividad y alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de problemas, es amplia y no escasamente distribuida en la población.
- Bajo ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas.

En consecuencia con esto;

El hombre no es un ser pasivo, ni contrario a las necesidades de la organización; tiene motivaciones básicas, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades.

*¿Cómo es la dirección en este sistema Y?*

La administración es responsable de la organización de los elementos productivos dinero + materiales + equipamiento + personas, como interés de sus fines económicos.

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, está presente en las

personas. Estos factores no son creados o fabricados por la administración; es responsabilidad de la dirección el propiciar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.

La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar una convergencia de los objetivos empresariales con los colectivos y los individuales.

Bajo estos postulados, la administración pudiera resumirse como el proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar obstáculos, motivar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos, en lugar de una orientada hacia el control.

Esta administración en condiciones del socialismo debe ser un estilo de dirección francamente participativo y democrático.

#### 4.8 Las funciones de la dirección de los recursos humanos

##### 4.8.1 Enfoque de Sistema de las funciones de la dirección de los recursos humanos

En las organizaciones, con el transcurso del tiempo, se operan cambios en cuanto a los recursos humanos, pues no siempre permanecen en el mismo puesto de trabajo y también las propias organizaciones deben ir acomodando estos en dependencia de los cambios que se produzcan internamente o en su entorno.

Es por ello que la actividad de recursos humanos debe verse como un proceso continuo, que garantiza la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso máspreciado que tienen las organizaciones: el hombre.

Podemos enfocar este proceso como un sistema constituido por elementos, en este caso funciones, que establecen determinadas relaciones, dando como cualidad resultante una eficaz utilización de los recursos humanos.

#### **Dotación del recurso humano**

La dotación del recurso humano comprende las funciones de planeación, reclutamiento; selección; instalación y orientación; capacitación y desarrollo.

##### *Planeación*

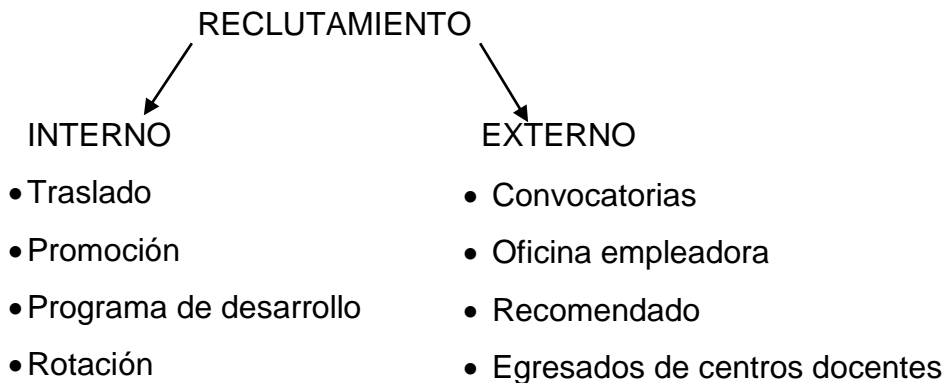
Esta función tiene como objetivo prever la fuerza laboral necesaria, entendiéndose como las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar.

Es por ello que debe contemplar:

- Planeación para el equilibrio futuro.
- Planeación para el reclutamiento y la selección.
- Planeación para el desarrollo.

### *Reclutamiento*

Esta función es el proceso en el cual se identifican y atraen candidatos capacitados para ocupar plazas vacantes, y tiene como objetivo abastecer el proceso de selección. Como se puede apreciar en el esquema siguiente, el reclutamiento se divide en *interno* y *externo*.



### *Selección*

Es el encargado de seleccionar los candidatos reclutados, que son aquellos que tengan mayores posibilidades de ajustarse al puesto de trabajo.

### *Instalación y orientación*

Toda organización debe desarrollar acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo, y por tanto, a la cultura de la empresa. También resulta necesario orientar a aquellas personas que se mueven en diferentes puestos dentro de la organización.

La instalación y desarrollo debe lograr mayor motivación inicial, disminución de la fluctuación laboral, acortar el período de adaptación y adecuar las expectativas del trabajador a la realidad de la organización; esto permite aumentar su eficiencia y sentar las bases para el desarrollo de la carrera.



### *Capacitación y desarrollo*

La capacitación y desarrollo constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos y del individuo, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficiencia de su organización.

La capacitación es orientada a corto plazo y descentralizada, en función de mejorar el desempeño actual. El desarrollo identifica y crea capacidades necesarias de los objetivos estratégicos de la organización, es a largo plazo y debe ser centralizado. Ambos deben considerarse una inversión y no un costo.

La capacitación, como proceso, se inicia con un diagnóstico de necesidades. Aunque se haya realizado un buen proceso de reclutamiento, selección e instalación y orientación, siempre es necesario entrenar al personal, sobre todo si se producen cambios tecnológicos, nuevos productos, etc.; por lo que resulta de vital importancia.

Las formas de desarrollar la capacitación difieren en dependencia del tipo de trabajo del personal (conocimiento, nivel profesional y jerárquico) y de las condiciones y posibilidades con que cuentan las organizaciones.

La tendencia más actual de la capacitación es dentro de la propia organización, mediante la rotación de puestos, directamente en el puesto y mediante consultoría. Esta capacitación se realiza con la esfera de problemas e intereses más inmediatos de la entidad y su evaluación es cuando se refieren conocimientos y habilidades al puesto de trabajo.

El desarrollo de carrera consiste en elaborar un sistema que permita formar y promover a las personas con capacidades para ello, atendiendo a las necesidades del trabajo y exigencia de los cambios tecnológicos.

La evaluación del potencial y la planeación de carreras son elementos del sistema que pronostican y determinan las posibilidades de desarrollo de una persona y estiman qué tipo de puesto o nivel profesional puede llegar a alcanzar en su organización.

El desarrollo de carreras es la expresión de considerar al hombre como el recurso más importante de toda la organización, y al contribuir en su realización personal, estamos realizando su trabajo y reconociendo la importancia que tiene en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

## 4.9 Disciplina laboral. Conceptos fundamentales

Es de vital importancia para el desarrollo del país y el correcto funcionamiento de la empresa, y con ello del SGIRH, el cumplimiento de los reglamentos que norman la disciplina laboral, ya que la misma influye de manera decisiva en la eficacia, eficiencia y productividad de la economía nacional.

Para ello se han implementado en todos los órganos, organismos y entidades las resoluciones 187 y 188 del 2006 concernientes a la disciplina laboral.

### 4.9.1 Conceptos fundamentales de la disciplina laboral

*Disciplina laboral.* “Acatamiento del orden laboral establecido en cada organización y de la legislación vigente, lo que contribuye a la realización productiva y eficiente del trabajo individual y colectivo”.<sup>3</sup>

*Medidas disciplinarias.* “Las que aparecen en la Ley sobre el Sistema de Justicia Laboral y se utilizan por las administraciones, como acción correctiva ante actos y conductas violatorias de la disciplina laboral por parte de los trabajadores”.<sup>4</sup>

*Reglamento Disciplinario Interno.* “Reglamento Disciplinario de cada organización y constituye el complemento, de las disposiciones de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objetivo fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo”.<sup>5</sup>

*No conformidad.* Incumplimiento de un requisito.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Oficina Nacional de Normalización (ONN): “Norma cubana 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”, *Norma cubana 3000: 2007, 3001: 2007, 3002: 2007*, p.11.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 16.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 21.

<sup>6</sup> *I.S.O 9000: 2005*, apartado 3.6.2.

A continuación se expone una selección de algunos artículos de las resoluciones vigentes, los cuales ayudarán a comprender mejor los aspectos relacionados con la disciplina laboral.

**Decreto Ley 176/1997\*\***

**ARTÍCULO 11:** Se consideran violaciones de la disciplina laboral las siguientes:

- a) la infracción del horario de trabajo;
- b) la ausencia injustificada;
- c) la falta de respeto a superiores, compañeros de trabajo o a terceras personas en la entidad o en ocasión del desempeño del trabajo;
- d) la desobediencia;
- e) el maltrato de obra o palabra a superiores, compañeros de trabajo o a terceras personas

En la entidad o en ocasión del desempeño del trabajo;

- f) la negligencia;
- g) las violaciones de las disposiciones vigentes en la entidad laboral sobre el secreto estatal, técnico o comercial y para la seguridad y protección física;
- h) el daño a los bienes de la entidad laboral o de terceras personas, en la entidad o en ocasión del trabajo;
- i) la pérdida, sustracción o desvío y la apropiación, mediante engaño, de bienes o valores propiedad del centro de trabajo o de terceros;
- j) cometer hechos o incurrir en conductas que puedan ser constitutivas de delitos en la entidad laboral o en ocasión del desempeño del trabajo;
- k) la inobservancia de los reglamentos disciplinarios vigentes en las entidades laborales
- l) el incumplimiento injustificado, por parte del trabajador, de los deberes que la legislación sobre protección e higiene del trabajo establece.

---

\*\* Decreto Ley No. 176, 15 de agosto de 1997, "Sistema de justicia laboral", citado en "Materiales de estudio sobre recursos humanos", CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, 2007.

## **Resolución 188/2006 Reglamento Disciplinario Interno<sup>\*\*\*</sup>**

**PRIMERO:** El Reglamento Disciplinario Interno de cada entidad laboral es el complemento de las disposiciones de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objetivo fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo.

Las administraciones están obligadas a divulgar y explicar permanentemente el Reglamento Disciplinario Interno a los trabajadores y emplearlo para aplicar las medidas disciplinarias, cumpliendo el procedimiento establecido.

[...]

**CUARTO:** Cada entidad laboral elabora su Reglamento Disciplinario Interno, atendiendo a las condiciones y exigencias propias de la actividad que desarrolla.

**QUINTO:** La estructura de los reglamentos disciplinarios internos es la siguiente:

- a) objetivos y ámbito de aplicación;
- b) obligaciones y prohibiciones comunes a todos los trabajadores;
- c) obligaciones y prohibiciones específicas por áreas o actividades, en aquellas que sea necesario;
- d) infracciones consideradas graves;
- e) infracciones consideradas de suma gravedad, en los sectores en que está autorizada su aplicación;
- f) deberes de la administración;
- g) autoridades facultadas para aplicar las medidas disciplinarias;
- h) el procedimiento para la imposición de las medidas disciplinarias; y
- i) cualquier otro aspecto que se considere necesario, siempre que no viole la ley.

---

<sup>\*\*\*</sup> Resolución No. 188 del MTSS, de 21 de agosto de 2006, "Sobre los Reglamentos Disciplinarios Internos", citado en "Materiales de estudio sobre recursos humanos", CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, 2007.

**SEXTO:** Se consideran violaciones de la disciplina laboral, además de las establecidas en el Decreto-Ley No. 176 de 15 agosto de 1997 o en su caso en la legislación específica, las obligaciones y prohibiciones contenidas en los reglamentos disciplinarios internos.

**SEPTIMO:** En el Reglamento Disciplinario Interno la autoridad facultada, teniendo en cuenta la naturaleza de la infracción cometida, las circunstancias concurrentes, la gravedad de los hechos, los perjuicios causados, las condiciones personales del infractor, su historia laboral y su conducta actual, puede aplicar una de las medidas disciplinarias contenidas en el Decreto-Ley No. 176 de 15 agosto de 1997 o en su caso en la legislación específica.

**OCTAVO:** En la resolución o el escrito mediante el que se le aplica la medida disciplinaria a un trabajador, la administración está obligada a hacer constar, con precisión y claridad lo siguiente:

- a) los hechos que motivan la imposición de la medida disciplinaria, consignando las fechas de su ocurrencia y la definición de la conducta infractora según el Reglamento Disciplinario Interno o el Decreto Ley, o ambos;
- b) las pruebas que haya practicado para conocer y comprobar dichos hechos;
- c) valoración sobre la trascendencia, gravedad y consecuencia para la producción y los servicios;
- d) valoración sobre la conducta y comportamiento anterior y posterior a los hechos del trabajador;
- e) la medida disciplinaria que se aplica;
- f) el término que tiene el trabajador para ejercer el derecho de impugnar la medida disciplinaria y ante quién;
- g) fecha y lugar de la resolución o escrito; y
- h) nombres, apellidos, cargo y firma del que aplica la medida disciplinaria.

Debe informar también el término de rehabilitación que le corresponde a la medida aplicada.

[...]

**DECIMOTERCERO:** Consignar en los reglamentos disciplinarios internos que las infracciones consideradas graves merecen la aplicación de las medidas más severas y son las siguientes:

- a) traslado temporal a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas, por un término no menor de seis meses ni mayor de un año;
- b) traslado a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas, con pérdida de la que ocupaba el trabajador; y
- c) separación definitiva de la entidad;

**DECIMOCUARTO:** Las entidades laborales pertenecientes a los sectores de la Educación, de la Investigación Científica, del Turismo Internacional, así como en los centros asistenciales de la Salud y en la rama del Transporte Ferroviario, donde puede aplicarse la separación del sector o actividad, definen adicionalmente en sus reglamentos disciplinarios internos, aquellas violaciones de suma gravedad que afectan sensiblemente el prestigio de la actividad de que se trata.

[...]

**VIGÉSIMO PRIMERO:** En las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, la confección, aprobación y puesta en vigor de los reglamentos disciplinarios internos se rigen por lo establecido en las Bases Generales aprobadas por el Decreto-Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998.

## **CAPÍTULO VI**

### **LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y SU APLICACIÓN**

**ARTÍCULO 13:** Las administraciones de las entidades están facultadas para imponer directamente y con efecto inmediato, las medidas disciplinarias ante conductas o actos violatorios de la disciplina laboral.

Las administraciones pueden, antes de imponer las medidas disciplinarias, oír el criterio que al respecto tengan la organización sindical y las demás organizaciones constituidas en el centro de trabajo.

**ARTÍCULO 14:** Las administraciones, teniendo en cuenta la naturaleza de la infracción cometida, las circunstancias concurrentes, la gravedad de los hechos, los perjuicios causados, las condiciones personales del infractor, su historia laboral y su conducta actual, pueden aplicar una de las medidas disciplinarias siguientes:

- a) amonestación pública ante el colectivo del infractor;
- b) multa de hasta el importe del 25 % del salario de un mes, mediante descuentos de hasta un 10 % del salario mensual;
- c) inhabilitación para ser ascendido o promovido antes del transcurso de un año;
- d) suspensión del derecho al cobro hasta un año, parcial o totalmente, de incentivos por los resultados del trabajo, del coeficiente económico-social u otros pagos sujetos al cumplimiento de determinados indicadores o condiciones;
- e) suspensión hasta un año del derecho escalafonario cuando los turnos, rutas o condiciones de trabajo están sujetos a elección;
- f) suspensión por un período de hasta un año del derecho a ser elegido o designado en órganos o comisiones del centro de trabajo;
- g) pérdida de honores otorgados por méritos en el centro de trabajo;
- h) suspensión del vínculo laboral con la entidad por un término de hasta 30 días;
- i) traslado temporal a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas por un término de hasta un año con derecho a reintegrarse a su plaza;
- j) traslado a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas, con pérdida de la que ocupaba el trabajador; y
- k) separación definitiva de la entidad.

[...]

**ARTÍCULO 16:** Cuando la violación de la disciplina consista en hechos o conductas en ocasión del trabajo que puedan ser constitutivos de delitos de los que atentan contra los bienes o valores de la entidad o de terceros, la administración aplica una de las medidas siguientes:

- a) separación definitiva de la entidad;
- b) traslado a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones distintas, con pérdida de la que ocupaba el trabajador; y
- c) traslado temporal a otra plaza de menor remuneración o calificación, o de condiciones laborales distintas, por un término no menor de seis meses ni mayor de un año.

#### 4.10 La productividad del trabajo. Métodos de cálculo

##### 4.10.1 La productividad del trabajo, factor clave para elevar la eficiencia y eficacia

#### **Definición de productividad**

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la misma influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones; Karl Marx, destacó: “del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio.”<sup>7</sup>

La productividad del trabajo tiene en cuenta no solo la mayor producción de bienes en la unidad de tiempo, sino que este resultado de inversión del trabajo debe ser reconocido socialmente, es decir, el resultado de la acción del hombre en la creación del nuevo valor.

El indicador de productividad por sí solo dice poco. Para que este aporte una información útil, se debe comparar la productividad obtenida en determinado período con

---

<sup>7</sup> K. Marx: citado en “Materiales de estudio sobre recursos humanos”, CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, 2007.



la alcanzada en períodos anteriores, o con la productividad de otras empresas de similares características, así como su relación con el salario medio.

No obstante, los avances alcanzados durante la recuperación económica son insuficientes; debemos reconocer que aún no se examina el incremento de la productividad sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye todavía un punto de atención constante de los trabajadores, tema que necesariamente debe abordarse en la discusión del plan económico y en las asambleas de afiliados.

Se precisa un mayor incremento de la productividad del trabajo y alcanzar los niveles que permitan reducir significativamente los costos, para lo cual existen enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que sea necesario invertir más recursos que los que ya hoy existen.

En el último decenio la productividad se incrementó a un ritmo promedio anual inferior al salario medio, creciendo más rápidamente la distribución de la riqueza creada que su producción, lo que a la larga no es sostenible.

La productividad no es más que la efectividad de los gastos de trabajo y solamente corresponde a la esfera de producción material y se aplica al trabajo vivo, por lo que no corresponde hablar de productividad de equipos, máquinas y la tierra. Constituye uno de los principales indicadores que permiten medir el crecimiento económico, por lo que al asumir que es necesario la mejora de la misma, es indispensable su medición para identificar niveles de desarrollo y de avance y determinar estrategias de mejoramiento, formas de gestión y organización de la producción, mediante la motivación de la organización y participación de los trabajadores, lo cual conlleva una mejora continua.

La importancia de la medición de la productividad radica en que:

- Provee una base de datos para establecer metas de crecimientos y define objetivos de mejora y desarrollo.
- Ayuda a conocer los problemas en el proceso de producción (técnico-organizativos, de capacitación, de seguridad y medio ambiente, etcétera).
- Constituye una herramienta de aprendizaje, participación y motivación para los trabajadores.
- Puede usarse como una forma para medir el desempeño.
- Contribuye a la toma de decisiones más precisas.

- Genera bases objetivas para mejorar la retribución.

Cuando se habla de productividad no solo está referida al nivel de la empresa, sino la que debe lograr cada trabajador en su puesto de trabajo, brigada, planta, y donde no es posible calcular el valor agregado bruto, la productividad puede medirse en unidades físicas, en horas de trabajo, cumplimiento de coeficientes de disponibilidad técnica, entre otras.

Existen diferentes métodos de medición de la productividad, cada uno de ellos con sus características de uso, con sus ventajas y desventajas.

Los países de economía de mercado desarrollan un concepto de productividad que no es el que adoptamos en Cuba. Para ellos, la productividad es la manifestación de un elemento de la eficiencia que se relaciona con la manera en que se utilizan los recursos para el logro de un fin específico.

En consecuencia, la productividad solo puede relacionar el producto del trabajo con las personas que lo realizan.

Se puede decir entonces que el incremento de la productividad del trabajo constituye un objetivo fundamental de la economía para elevar la eficiencia y alcanzar el desarrollo económico y el cumplimiento de los programas sociales.

El desarrollo tecnológico es el factor más dinámico de crecimiento de la productividad del trabajo, porque potencia la capacidad productiva del hombre, multiplicando su rendimiento.

Para dar a conocer que la productividad del trabajo expresa de manera precisa el rendimiento de cada colectivo, no solo a fin de que refleje los niveles de actividad por trabajador, sino también su participación en la reducción de los costos materiales, desde el pasado año se ha venido trabajando en perfeccionar su medición, introduciendo para ello el indicador Valor agregado bruto, en sustitución del de Producción bruta o Producción mercantil.

La utilización de este nuevo indicador para el cálculo de la productividad del trabajo, no solo constituyó una modificación de carácter estadístico, sino que representó una decisión imprescindible para poder considerar como salario todos los ingresos en moneda nacional provenientes del trabajo por la aplicación de sistemas de pago y estimulación, que tienen como objetivo la reducción de los costos.

La productividad, medida a partir del Valor Agregado Bruto, permite expresar realmente el resultado de cada colectivo laboral, al no contemplar el consumo intermedio, es decir, el gasto de materias primas, materiales, combustible, lubricantes, energía, etc., así como los servicios recibidos de terceros que se incorporan al valor final del producto, que son fruto del esfuerzo productivo de otros.

El Valor agregado bruto es la expresión de lo que verdaderamente el trabajador agrega al producto final como resultado de su trabajo, es decir, la parte de los medios de producción que al desgastarse se incorporan como depreciación, así como el nuevo valor creado conformado por el salario y todos los gastos a él asociados y las utilidades.

Por lo que el valor agregado es el resultado de deducir a la producción bruta, el margen comercial o los ingresos del período que se analice o planifique, según las actividades de que se trate, el consumo material y los servicios recibidos.

A los efectos del plan de la economía 2002, en lo que se refiere a los gastos asociados a la fuerza de trabajo, no se incluían los otros ingresos monetarios, ya que los mismos no formaban parte del costo.

Se explicará a continuación la forma de calcular este indicador por los diferentes sectores de la economía.

#### **Para los sectores de la industria, construcción, comunicaciones y agropecuarios**

Valor agregado de la producción = Valor de la producción bruta o total - (Consumo material + Servicios recibidos)

Donde:

Producción bruta: El valor a precio de ventas de los productos terminados en el período (vendidas o aún almacenadas) + Costo de producción en proceso. No se incluye en este último las producciones para insumo y los productos intermedios, salvo que ambos tengan un peso significativo en la actividad de la empresa, tanto calculados en la etapa del plan, como en el real.

Consumo material: Comprende el gasto de materias primas y materiales auxiliares, así como la energía y los combustibles.

Servicios recibidos: Se considerarán todos aquellos que se reciben de terceros y son determinantes para la producción o actividad que se desarrolla. Se corresponde con los

servicios comprados y equivale a la sumatoria en todas las subcuentas Otros Gastos Monetarios de todos los servicios pagados a otras entidades.

**Para el sector del comercio y la gastronomía**

Valor agregado = Margen comercial – (Consumo material + Servicios recibidos)

Donde:

Margen comercial: Se determina como la diferencia entre el Valor de las Ventas (-) Costo de ventas (-) Impuesto sobre Ventas

Consumo material: Se considera de igual forma que en los sectores anteriores.

Servicios recibidos: Se considera de igual forma que en los sectores anteriores.

**Para los sectores del Transporte y el Turismo y otras actividades**

Valor agregado = Ingresos – (Consumo material + Servicios recibidos)

Donde:

Ingresos: Comprende los ingresos recibidos por los servicios prestados.

Consumo Material: Se considera de igual forma que en los sectores anteriores.

Servicios Recibidos: Se considera de igual forma que en los sectores anteriores.

En el caso del Turismo o de aquellas entidades que desarrollan más de una actividad (producción, ventas y servicios), el valor agregado se determina como la suma del valor asociado a cada una de estas, deduciéndoles el Consumo material y los Servicios recibidos.

Ejemplo:

Producción bruta + Margen comercial – (Consumo material + Servicios recibidos)

Ó

Margen comercial + Ingresos – (Consumo material + Servicios recibidos)

Ó

Producción bruta + Margen comercial + Ingresos – (Consumo material + Servicios recibidos).

Se expresa en miles de pesos con un decimal.

#### 4.10.2 Medición de la productividad del trabajo. Profundización

Existen varias formas de relacionar la producción con el recurso humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas y los ingresos, entre otras; pero la que expresa con mayor exactitud esta relación es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor agregado bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Para el cálculo del valor agregado bruto se considera el nivel de actividad de la empresa expresada en pesos (valor de producción, ingresos o margen comercial), al que se le restan los gastos incurridos por concepto de materias primas, materiales, combustibles, energía y servicios recibidos.

El valor agregado bruto se determina en la industria, la agricultura, la construcción, restándole a la producción bruta el valor de los gastos de materias primas, materiales, combustible, energía, etc., y los servicios prestados por terceros; o lo que es lo mismo, para la determinación del valor agregado bruto en estos sectores, se le resta a la producción bruta los gastos totales, excluyendo los gastos salariales y la depreciación.

En el transporte y en las empresas que prestan servicios, el valor agregado bruto se determina restándole a los ingresos el valor de los gastos de materias primas, materiales, combustible, energía, etc., y los servicios prestados por terceros. Ello equivale a restarle a los ingresos los gastos totales, excluyendo los gastos salariales y la depreciación.

En el comercio, el valor agregado bruto se calcula restándole al margen comercial (es decir; venta menos costo de la venta), los gastos de materiales, combustible, energía, etc., y los servicios prestados por terceros. Por lo tanto, el valor agregado bruto en el comercio equivale a restarle a la venta el costo de la venta y todos los gastos de operación, excepto los gastos salariales y la depreciación.

Este indicador comienza a utilizarse a partir del 2002 para planificar y medir la productividad del trabajo, según lo dispuesto por los ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios y Trabajo y Seguridad Social.

La productividad medida mediante este indicador tiene la ventaja de que se refiere al aporte de los trabajadores, obviando el insumo material y los servicios, o sea, circunscripto al trabajo vivo. De tal forma la productividad se define como el valor agregado generado por un trabajador, participe o no directamente en el proceso productivo. Además, resulta coherente con la forma de medición de la productividad inherente a la economía nacional, que se mide mediante el Producto Interno Bruto.

Ahora bien, la problemática del incremento de la productividad trasciende su simple medición para convertirse en centro focal de la empresa, para lo cual es esencial el empleo racional y optimización del capital humano. Ello no significa en modo alguno, como a veces se piensa, que el incremento de la productividad se logra solamente mediante la terciarización. Tampoco debe interpretarse que podrá crecer la productividad con plantillas infladas y trabajadores con insuficiente carga de trabajo en los centros laborales.

El primer paso para el mejoramiento de la productividad es el establecimiento de indicadores y su análisis. El éxito de la medición y el análisis de la productividad dependen en gran medida de que las partes interesadas (dirigentes, trabajadores, organizaciones sindicales) tengan una clara conciencia de por qué el incremento de la productividad es importante para el país, la empresa y el colectivo.

Elevar la productividad es el principal reto que tienen ante sí los colectivos laborales para continuar aportando al crecimiento de la economía experimentado en los últimos años. Es su eficacia, su rendimiento; la medida en que un trabajador dado se convierte en una cantidad determinada de bienes materiales; la capacidad del obrero de producir en una unidad de tiempo dada, mayor o menor cantidad de valores de uso; es un indicador de la efectividad de la actividad productiva y se expresa por la correlación de los gastos de trabajo con la cantidad de bienes producidos, partiendo de niveles medios de intensidad, conocimientos y habilidades existentes en la sociedad.

Para realizar el cálculo de la productividad del trabajo existen tres métodos:

1. Método natural
2. Método valoral
3. Método del tiempo normado (laboral)

A continuación se expondrán de forma teórico-práctica los diferentes métodos de cálculo de la Productividad del Trabajo.

### **Método natural**

Su característica fundamental es que la producción se mide en magnitudes físicas tales como piezas, objetos, toneladas, metros, etcétera.

La unidad de gasto de trabajo suele expresarse por trabajadores, obreros, o por hombres-horas trabajadas.

$$P = \frac{VP}{T}$$

Donde:

P: Productividad del trabajo

VP: Volumen de producción

T: Gasto de trabajo

### **Método valoral**

Nos brinda la posibilidad de medir y comparar una producción heterogénea mediante los gastos empleados en su fabricación, tanto a escala de la empresa, rama o niveles de toda la economía nacional.

La característica esencial de este método es que el volumen de producción se expresa en dinero, utilizando diferentes indicadores de la producción. A continuación exponemos algunos de ellos, los cuales en la actualidad son los más utilizados:

1. Producción mercantil
2. Producción bruta
3. Producción neta
4. Producción neta condicional

$$P = \frac{PB}{T}$$

NT

Donde:

P: Productividad del trabajo

PB: Producción bruta

NT: Total de trabajadores de la plantilla medio en el período

### **Método de tiempo normado o método laboral**

Se determina dividiendo el volumen de trabajo realizado según normas, por el tiempo realmente trabajado.

$$P = \frac{VP}{T}$$

Donde:

P: Productividad del trabajo

VP: Volumen de producción expresado en tiempo de trabajo normado

T: Gastos de trabajo (tiempo realmente trabajado)

Para lograr incrementar la productividad, hay que conocer qué factores influyen sobre su aumento. Estos pueden ser:

- Factores naturales: dependiente de los ofrecimientos directos de la naturaleza.
- Factores técnicos-materiales: son aquellos que dependen del nivel de desarrollo de los medios de producción y de su utilización.
- Factores económicos: están relacionados con los cambios operados en lo concerniente a la fuerza de trabajo, actitud ante el trabajo y disciplina laboral.

4.10.3 La productividad del trabajo y su relación con factores que inciden en su crecimiento



Es impostergable revertir la tendencia de enfocar el incremento de la productividad a partir solo de mecanismos salariales, sin considerar los estudios de organización del trabajo, la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible y de portadores energéticos, entre otros, teniendo en cuenta que ahí es precisamente donde se encuentran las principales reservas en cada empresa del país.

La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos.

El análisis profundo de los procesos de trabajo debe permitir identificar, entre otros problemas, los siguientes:

- Métodos ineficaces de trabajo
- Mala disposición y utilización del espacio
- Inadecuada manipulación de los materiales
- Deficiente planificación de las necesidades de recursos
- Deficiente planificación del mantenimiento
- Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas, materiales, energía y combustible.
- Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos
- Deficiente organización de los servicios que se prestan
- Deficiente aplicación o inexistencia de controles de calidad
- No aplicación de normas de rendimiento o desactivación de las que existen
- Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo
- Incumplimiento del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral
- Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional
- Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores
- Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad

Es ineludible analizar y discutir cómo están estos aspectos en la empresa y cada unidad organizativa de esta, llegando a caracterizar objetivamente la situación, y lo que es más importante, precisar las medidas para subsanar las fallas y deficiencias.

Organizar mejor el trabajo es un prerrequisito que se debe concretar de inmediato. Es injustificable el desorden y la falta de exigencia en los procesos de producción de bienes y servicios, que devienen causas principales de la indisciplina laboral.

A menudo, cambios sencillos que debían haberse introducido en los procesos y procedimientos, son generadores de graves problemas relacionados con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, al eliminar los pasos innecesarios de un procedimiento o realizar determinadas tareas simultáneamente en lugar de una seguida de otra, se puede mejorar el proceso o el servicio y a la vez ahorrar tiempo y recursos. Sin embargo, muchas veces se convive con situaciones de esta naturaleza, estando al alcance de la vista de jefes, ingenieros, tecnólogos, etcétera.

Especial atención se debe brindar a la participación efectiva de los trabajadores, porque es mediante ellos que la dirección administrativa y sindical puede identificar las causas y posibles soluciones a los problemas que se detecten. Los trabajadores tienen conocimientos y argumentos que pueden contribuir a mejorar la productividad; de lo que se trata es de convocarlos, estimularlos, motivarlos, escucharlos y organizarlos.

#### 4.10.4 El diagnóstico de la productividad

El diagnóstico de la productividad constituye la principal fuente de detección de los problemas y de sus interrelaciones que frenan la productividad de la empresa. Permite comparar sus propios resultados de períodos anteriores con los actuales y con los de empresas similares. Los resultados serán siempre evaluados con los trabajadores y la organización de base sindical, en aras de resolver los problemas evidenciados y trazar las medidas para resolver los problemas identificados.

Esta actividad lleva implícito la medición de los resultados por medio de indicadores económicos y de los factores que afectan la productividad, mediante la respuesta a preguntas concretas.

Los resultados del diagnóstico permiten identificar problemas, definir sus causas y proyectar las medidas para su solución, las cuales estarán dirigidas al incremento de la productividad a corto y mediano plazo.

El diagnóstico lo elabora el consejo de dirección. Se trata de un ejercicio de dirección colectiva, cuyas fuentes son las diferentes áreas funcionales de la empresa, con la participación de expertos, trabajadores de experiencia, mandos intermedios, representantes de las organizaciones del centro y, cuando se requiera, los suministradores y quienes reciben o utilizan los productos o servicios, guiados por el director.

Al responder las preguntas del diagnóstico, es necesario identificar las causas que originan los problemas, agrupándolos en función de los elementos que los provocan: capital humano, tecnología, servicio u objeto de trabajo.

#### 4.10.5 El plan de mejora continua de la productividad

El plan de mejora continua de la productividad consiste en diseñar de forma colectiva las decisiones, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas identificados en el diagnóstico, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa.

En su aplicación, este plan deberá tener las siguientes características:

- Participativo: su aplicación lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de los trabajadores y la dirección de la empresa. Este principio es insoslayable.
- Permanente: debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no para solucionar un problema particular; debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad. Con su aplicación debe ir generándose en la empresa una capacidad de cambio permanente.
- Preventivo: la esencia de prevenir los problemas, no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados; en la medida que el mismo sea más preventivo, su aplicación reportará mayores beneficios.

- Flexible: debe estar en función de las características concretas de la empresa y su ambiente, y en base a esto, adaptar las etapas y estrategias que se seguirán en su aplicación.
- Retributivo: los trabajadores y dirigentes recibirán incrementos salariales y mejora en las condiciones de trabajo con el incremento de la productividad y la eficiencia empresarial.

### ¿Por qué mejora continua?

La mejora continua permite, entre otras ventajas, reducir costos, desperdicios, el índice de contaminación al medio ambiente, tiempos de espera, aumentar los índices de eficiencia, aprovechar al máximo las capacidades y experiencias de los trabajadores, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la empresa, y desarrolla la capacidad creativa del capital humano que hoy existe en las empresas.

El plan de mejora continua contiene medidas concretas dirigidas a resolver las causas de los problemas identificados y de las iniciativas surgidas del debate de los trabajadores, y tendrá nombre y apellidos de los responsables, fecha de cumplimiento y los resultados que se esperan en el año siguiente

*Ejemplo:*

Medida	Lugar	Problema a resolver	Responsable	Fecha de cumplimiento
Estudio de métodos de trabajo	Taller X	Métodos ineficaces de trabajo	Director del Taller X	XXX
Estudio de aprovechamiento de la jornada laboral	Empresa	Pérdidas de tiempo frecuentes por indisciplinas	Subdirector de Recursos Humanos	XXX

Resultados que se deben alcanzar en el año que se analice con la aplicación de las medidas concretas surgidas del compromiso establecido por los trabajadores y los dirigentes administrativos:

1. Reducción del costo total en pesos
2. Reducción del gasto material en pesos
3. Reducción del gasto de portadores energéticos en pesos y unidades físicas
4. Reducción del índice de ausentismo en %
5. Reducción del costo de salario por peso de valor agregado bruto en pesos
6. Incremento del aprovechamiento de la jornada laboral en %
7. Incremento de la productividad del trabajo en pesos

La aplicación de las medidas que se definan en cada lugar de trabajo requieren de un estricto y sistemático control. La práctica demuestra que los cambios más lentos ocurren en la mente de las personas. Si ha existido una adecuada participación de los trabajadores en la fase de estudio de los problemas y propuestas de soluciones, se potenciará en la empresa las condiciones para acometer las medidas. El incremento de la productividad está asociado al fortalecimiento de la cultura del trabajo.

En todo proceso de trabajo, ya sea de producción de bienes o de prestación de servicios, interactúan tres factores:

- Capital humano-recurso humano
- Medios de trabajo
- Objetos de trabajo

#### 4.11 Definición de salario. Elementos del sistema salarial. Formas y sistemas de pago

En dependencia de las condiciones organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control y medición de sus resultados, las formas de pago utilizables son: a destajo o por rendimiento y a tiempo.

Los sistemas de la forma de pago a destajo o por rendimiento pueden ser individuales o colectivos. El salario de los trabajadores que cobran a destajo o por rendimiento es proporcional a la cantidad de productos elaborados o de servicios prestados, y el de los trabajadores a tiempo, al realmente laborado.

Siempre que la naturaleza del trabajo lo permita, se paga por los sistemas de la forma de pago a destajo o rendimiento, con el fin de asegurar el incremento de la productividad y mejorar la utilización de los medios y tiempo de trabajo.

Para determinar la tasa de destajo se utiliza la tarifa de la escala salarial correspondiente al trabajo que se ejecuta, el incremento por las condiciones laborales anormales, el coeficiente de interés económico-social y las normas de rendimiento o de tiempo.

### **Definición de salario**

El salario es la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

#### 4.11.1 Elementos componentes del sistema salarial

Los elementos que componen el sistema salarial son:

- La escala salarial
- Los calificadores de ocupaciones. Calificación de los trabajadores
- Las tarifas
- Las formas y sistemas de pago

### **La escala**

Sienta el principio de distribución socialista con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo, estableciendo los distintos grados de complejidad que tienen los trabajos existentes, con sus dos elementos fundamentales, el número de grupos y los coeficientes.

Los grupos determinan los distintos grados de complejidad que tienen los trabajos y se establecen atendiendo a los requerimientos tecnológicos, la organización y

complejidad de la producción determinando la calificación indispensable que deben tener los trabajadores.

### **Los calificadores de opiniones**

Recogen los contenidos de los cargos y puestos de trabajo y se considera que deben renovarse por una mejor descripción de las exigencias y actuales competencias y por los cambios por nuevas tecnologías.

### **Las tarifas**

Determinan el nivel de pago del trabajo por hora o por día que puede distribuir la sociedad en un rendimiento determinado, sobre lo cual se trabaja cierto período o ciclo que las condiciones de desarrollo social enfrente.

### **Las formas y sistemas de pago**

Son básicamente dos: pago a tiempo o por rendimiento o destajo, y en ocasiones combinaciones de ambas formas.

Las *formas de pago* son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los *sistemas de pago* son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.

4.12 El fondo de salario, el salario medio y el coeficiente de correlación salario medio/productividad

4.12.1 El fondo de salario

El fondo de salario constituye la parte del ingreso nacional que se destina a la remuneración de los trabajadores, de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo aportados, según la magnitud total del fondo planificado para la empresa; incluye todos los pagos monetarios a los trabajadores (excluyendo los pagos del fondo de premios) de acuerdo con la legislación vigente, por tanto, para calcular el fondo de salario se incluyen los pagos siguientes:

- A tiempo según tarifa: para los trabajadores que reciben su remuneración bajo la forma de pago por rendimiento.
- Por rendimiento: para los trabajadores que reciben su remuneración bajo la forma de pago por rendimiento.
- Por condiciones laborales anormales: para los trabajadores que reciben su remuneración por desarrollar su actividad laboral en condiciones nocivas o peligrosas, nocturnidad, lejanía, etcétera.
- Por vacaciones: de acuerdo con lo establecido en la legislación para el descanso.
- Por plus salarial: para aquellos trabajadores que tienen salarios históricos.
- Por estudios: para aquellos trabajadores que autorizados por el nivel correspondiente, realizan esta actividad dentro del horario laboral.
- Por contratación: para aquellos trabajadores que no estando en la plantilla de la empresa, reciben su remuneración.
- Otros tipos de pagos que corresponde realizar a la empresa con cargo al fondo de salario; movilizaciones y citaciones jurídicas y militares.

La utilización del fondo de salario del personal se expresa mediante los indicadores de las desviaciones absolutas y relativas del plan. Para determinar el indicador de la desviación absoluta del fondo de salario en relación con el plan, es necesario comparar el importe de los salarios reales con el fondo planificado.

El exceso de los salarios reales representa un sobregasto absoluto; en cambio, su reducción representa un ahorro relativo.

Para determinar el indicador de la desviación relativa del fondo de salario, es necesario recalcular el fondo de salario planificado del personal productivo por el porcentaje de cumplimiento del programa de producción, o sea, multiplicarlo por el porcentaje de cumplimiento del programa de producción, y el resultado obtenido, dividirlo entre 100. El importe calculado de esta forma se compara con el gasto real del fondo de salario.

Los factores que influyen en la desviación relativa (ahorro o sobregasto) del fondo de salario, pueden ser la variación del número de trabajadores y su salario medio, así como el grado de cumplimiento del programa de producción.



#### 4.12.2 Salario medio

El salario medio se define como la retribución promedio que han de recibir los trabajadores, de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo aportado en la actividad que desempeñan.

Su magnitud vendrá dada por la relación entre el fondo de salario y el promedio de trabajadores, o sea:

$$\check{S} = \frac{Fs}{\bar{\tau}}$$

Donde:

$\check{S}$  = Salario medio

Fs = Fondo de salario

$\bar{\tau}$  = Promedio de trabajadores

El análisis de la dinámica del salario medio se realiza en el ámbito de la economía nacional, por esferas, sectores y ramas; por organismos y territorios; por sexo y categorías ocupacionales; con o sin considerar el monto de los premios distribuidos, etc., a fin de determinar las proporciones de su tendencia.

El salario medio mensual se determina dividiendo el salario medio del año entre el número de meses comprendido en el período. Esto es válido para las entidades que se crean con posterioridad al primer mes del año.

#### Ejemplo

La Empresa Industrial Confituras Gamby brinda la siguiente información:

Indicadores	UM	1999	2000	% Variación	Desviación
Fondo de salario	MP	281,3	421,0	149,7	139,7

Promedio de trabajadores	T	74	81	109.5	7
Salario medio	MP/T	3,8	5,2	137	1,4

Se pide:

Determinar e interpretar el salario medio y su dinámica.

Resolución:

$$\check{S} = \frac{F_s}{\bar{T}}$$

Se determina el salario medio para cada año:

$$\check{S}_{1999} = \frac{281,3 \text{ MP}}{74 \text{ T}}$$

$$\check{S}_{2000} = \frac{421,0 \text{ MP}}{81 \text{ T}}$$

$$\check{S}_{1999} = 3,8 \frac{\text{MP}}{\bar{T}}$$

$$\check{S}_{2000} = 5,2 \frac{\text{MP}}{\bar{T}}$$

Se determina la dinámica del fondo de salario, la cual queda de la siguiente forma:

$$\check{S}_R = \frac{\check{S}_1}{\check{S}_0} \cdot 100$$

$$\check{S}_R = \frac{5,2 \text{ MP/T}}{3,8 \text{ MP/T}} \cdot 100$$

$$\check{S}_R = 137 \%$$

$$\check{S}_A = \check{S}_1 - \check{S}_0$$

$$\check{S}_A = 5,2 \frac{\text{MP}}{\bar{T}} - 3,8 \frac{\text{MP}}{\bar{T}}$$

$$\check{S}_A = 1,4 \frac{\text{MP}}{\bar{T}}$$

R/ El salario en términos relativos muestra un aumento del 37 % en el período corriente (2000), lo que representa en términos absolutos un incremento de 1,4 MP.

$\bar{T}$

#### 4.12.3 Coeficiente de correlación salario medio/productividad

El análisis de la correlación salario medio/productividad es fundamental, pues mide el nivel de eficiencia del trabajo de la empresa; expresa cuánto crece el salario medio por cada porcentaje de incremento de la productividad.

La influencia principal en la dinámica del salario la ejercen los factores de incremento de la productividad del trabajo, debiéndose lograr en todos los casos que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el del salario medio.

El grado de adelanto de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo en relación con el crecimiento del salario medio se determina en por ciento mediante su comparación. Tal comparación representa la magnitud de adelanto o de retraso del crecimiento de la productividad del trabajo en comparación con el plan o con el período anterior.

Esta correlación solo se reportará en la actividad empresarial en los sectores productivos y se calcula dividiendo el porcentaje de incremento del salario medio por el porcentaje de incremento de la productividad.

$$\emptyset = \frac{\Delta\Pi\%}{\Delta\check{S}\%}$$

Donde:

$\emptyset$  = Coeficiente de correlación salario medio/productividad

$\Delta\Pi\%$  = Porcentaje de mercancías de la productividad

$\Delta\check{S}\%$  = Porcentaje de variación del salario medio

#### **Ejemplo**

En la Empresa Aguas de la Habana, en un período económico, la variación de la productividad fue de 92 %, mientras que la de salario medio fue de 98 %.

Se pide:

Determinar e interpretar el factor de correlación salario medio/productividad.

R/

Datos

$$\% \Delta \Pi = 92 \%$$

$$\% \Delta \check{S} = 98 \%$$

$$\emptyset = ?$$

$$\emptyset = \frac{\% \Delta \Pi}{\% \Delta \check{S}} \cdot 100$$

$$\emptyset = \frac{92 \%}{98 \%} \cdot 100$$

$$\emptyset = 94 \%$$

R/ La productividad disminuye en 6 % con respecto al salario medio, siendo esta una situación desfavorable para la empresa Aguas de La Habana.

#### 4.13 Indicadores del movimiento de la fuerza de trabajo

Los indicadores del movimiento de la fuerza de trabajo captan la información estadística posibilita conocer las causas de la movilidad laboral y determinar la circulación de los trabajadores, tanto interna (cambios de categoría ocupacional dentro del mismo centro de trabajo) como externa (incorporación y traslados de los trabajadores por diversas causas).

Estos indicadores son:

- Coeficiente de rotación por altas
- Coeficiente de rotación por bajas
- Coeficiente de rotación global
- Coeficiente de fluctuación
- Coeficiente de permanencia

### **Coeficiente de rotación por altas**

Se consignan las incorporaciones de trabajadores al registro de la empresa, motivado por la concentración de contratos por tiempo indeterminado.

$$RA = \frac{A}{\bar{T}} \cdot 100$$

Donde:

RA = Coeficiente de rotación por altas

A = Altas del registro de trabajadores

$\bar{T}$  = Promedio de trabajadores

### **Coeficiente de rotación por bajas**

Se informan las bajas del registro de la entidad durante el período, independientemente de las causas que las originen, lo cual implica una disminución en el registro de trabajadores.

$$RB = \frac{B}{\bar{T}} \cdot 100$$

Donde:

RB = Coeficiente de rotación por bajas

B = Bajas del registro de trabajadores

$\bar{T}$  = Promedio de trabajadores

### **Coeficiente de rotación global**

Las altas y las bajas se controlan en el registro de trabajadores y determinan la rotación de empleados en la empresa.

$$RG = \frac{A + B}{\bar{T}}$$

Donde:

RG = Coeficiente de rotación global de trabajadores

A = Altas del registro de trabajadores

B = Bajas del registro de trabajadores

$\bar{T}$  = Promedio de trabajadores

$$RG = RA + RB$$

Donde:

RG = Coeficiente de rotación RA = Coeficiente de rotación por altas

RB = Coeficiente de rotación por bajas

### **Coeficiente de fluctuación**

Comprende el número de trabajadores contratados por tiempo indefinido que causaron bajas en el registro, producidas por voluntad del trabajador, originándose un movimiento no planificado de la fuerza de trabajo, sea cual sea la causa que lo origine.

$$CF = \frac{BF}{\bar{T}} \cdot 100$$

Donde:

CF = Coeficiente de fluctuación

BF = Bajas por fluctuación de trabajadores (son las bajas por voluntad propia)

$\bar{T}$  = Promedio de trabajadores

### **Coeficiente de permanencia**

Se consigna el total de trabajadores que aparecen en el registro al finalizar el período que se informa, una vez adicionadas las altas y disminuidas las bajas. Se determina de la siguiente forma:

$$Cp = \frac{Ip}{\bar{T}} \cdot 100$$

$\bar{T}$

Donde:

Cp = Coeficiente de permanencia

Tp = Trabajadores que permanecen en registro durante el período

$\bar{T}$  = Promedio de trabajadores

#### 4.14 Indicadores del fondo de tiempo laboral

Estos indicadores permiten conocer el aprovechamiento real del tiempo de trabajo utilizado y no utilizado en la producción, lo cual resulta de gran importancia, a fin de localizar y determinar las reservas de productividad existentes y poder reducir los gastos de trabajo fijo.

##### **Coeficiente de aprovechamiento**

Se utiliza para determinar el aprovechamiento del fondo de tiempo utilizado sobre el fondo de tiempo. Se calcula de la siguiente forma:

$$CP = \frac{T_u}{F_c} \cdot 100$$

Donde:

CP = Coeficiente de aprovechamiento

Tu = Fondo de tiempo utilizado

Fc = Fondo de tiempo

##### **Coeficiente de utilización**

Se emplea para establecer cómo ha sido utilizado el fondo de tiempo.

$$CU = \frac{T_u}{M_u} \cdot 100$$

Donde:

CU = Coeficiente de utilización

Tu = Fondo de tiempo utilizado

Mu = Fondo de tiempo máximo utilizado

### **Coeficiente de ausencias**

Se utiliza para determinar el porcentaje de las ausencias en el período por vacaciones, accidentes, enfermedad común, etc. Se calcula mediante la fórmula:

$$CA = \frac{TNU}{MU} \cdot 100$$

Donde:

CA = Coeficiente de ausencias

TNU = Fondo de tiempo no utilizado

MU = Fondo de tiempo máximo utilizado

#### 4.15 Ejercicio integrador

A continuación se mostrara un ejercicio integrador a partir del cálculo de los indicadores del movimiento de la fuerza laboral y del fondo de tiempo laboral.

La Empresa Industrial Jayper muestra la siguiente información correspondiente a los indicadores del movimiento de la fuerza laboral y del fondo de tiempo laboral.

- Fondo de tiempo utilizado: 327 h
- Trabajadores que permanecen en el registro: 297 trabajadores
- Bajas en el período: 12 trabajadores
- Promedio de trabajadores: 325 trabajadores
- Fondo de tiempo máximo utilizado: 2 980 h
- Altas en el período: 7 trabajadores
- Fondo de tiempo calendario: 2 780 h
- Fondo de tiempo no utilizado: 1 110 h
- Bajas por voluntad propia: 4 trabajadores



Se pide:

Determine e interprete los indicadores del movimiento y del fondo de tiempo laboral.

Datos:

$$T_u = 327 \text{ h}$$

$$RA = \frac{A}{\bar{T}} \cdot 100 = \frac{7}{325} \cdot 100 = 2 \%$$

$$T_p = 297 \text{ trabajadores}$$

$$\bar{T} = 325$$

$$B = 12 \text{ trabajadores}$$

$$\bar{T} = 325 \text{ trabajadores}$$

$$RB = \frac{B}{\bar{T}} \cdot 100 = \frac{12}{325} \cdot 100 = 4 \%$$

$$M_u = 2\,980 \text{ h}$$

$$\bar{T} = 325$$

$$A = 7 \text{ trabajadores}$$

$$F_c = 2\,780 \text{ h}$$

$$RG = \frac{A + B}{\bar{T}} \cdot 100 = \frac{7+12}{325} \cdot 100 = 6 \%$$

$$T_{NU} = 1\,110 \text{ h}$$

$$\bar{T} = 325$$

$$B_f = 4 \text{ trabajadores}$$

$$CF = \frac{B_f}{\bar{T}} \cdot 100 = \frac{4}{325} \cdot 100 = 1 \%$$

$$\bar{T} = 325$$

$$C_p = \frac{T_p}{\bar{T}} \cdot 100 = \frac{297}{325} \cdot 100 = 91 \%$$

$$\bar{T} = 325$$

$$CP = \frac{T_u}{F_c} \cdot 100 = \frac{327}{2780} \cdot 100 = 12 \%$$

$$F_c = 2780$$

$$CU = \frac{T_u}{M_u} \cdot 100 = \frac{327}{2980} \cdot 100 = 11 \%$$

$$M_u = 2980$$

$$CA = \frac{T_{NU}}{M_u} \cdot 100 = \frac{1110}{2980} \cdot 100 = 37 \%$$

$$M_u = 2980$$

Respuesta:

- Coeficiente de rotación por altas: representa un 2 % en las altas con respecto al promedio de trabajadores.

- Coeficiente de rotación por bajas: representa un 4 % en las bajas con respecto al promedio de trabajadores.
- Coeficiente de rotación global: representa un 6 % de las altas y bajas con respecto al promedio de trabajadores.
- Coeficiente de fluctuación: representa un 1 % de las bajas por voluntad propia con respecto al promedio de trabajadores.
- El coeficiente de aprovechamiento aporta un 12 % en el fondo de tiempo utilizado con respecto al fondo de tiempo calendario.
- El coeficiente de utilización representa un 11 % en el fondo de tiempo con respecto al máximo utilizado.
- El coeficiente de ausencia refleja un 37 % en el fondo de tiempo no utilizado con respecto al máximo utilizado.

#### 4.16 Cuestionario

1. Exprese cómo ha surgido y se ha desarrollado la gestión de los recursos humanos.
2. ¿A qué llamamos recursos humanos? ¿Cuáles son sus características fundamentales?
3. ¿Qué papel desempeña y qué lugar ocupa en el funcionamiento de la empresa el subsistema de recursos humanos?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la gestión integrada de los recursos humanos?
5. Esquematice sistémicamente la administración de los recursos humanos.
6. Dentro de la Dirección de Recursos Humanos como sistema, desempeña un papel importante para el desarrollo de la gestión empresarial la dotación de los recursos humanos
  - a) Mencione tres de sus funciones.
  - b) Explique una de ellas.
  - c) Elabore un caso donde se pongan de manifiesto.
7. Mencione algunos de los conceptos fundamentales de la disciplina laboral.

8. Ejemplifique con casos concretos las medidas disciplinarias y su aplicación.
9. Refiérase a algunos de los conceptos fundamentales de la capacitación y su importancia en la gestión del capital humano.
10. La productividad del trabajo es un factor clave para elevar la eficiencia y eficacia.

a) A qué llamamos productividad del trabajo.

b) Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano: a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas y los ingresos, entre otras, pero cuál es la que expresa con mayor exactitud esta relación.

11. ¿Qué es el diagnóstico de la productividad del trabajo? ¿Para qué se hace?

12. ¿Quién elabora el diagnóstico?

13. Dada la siguiente información:

INDICADORES	UM	MAYO	JUNIO
Valor agregado	MP	387,2	925,1
Total de trabajadores	T	1 400	2 100
Productividad	MP/T	?	?

Determine e interprete la productividad y su dinámica.

14. Dada la siguiente información:

INDICADORES	UM	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Producción bruta	MMP	124,3	205,3
Total de trabajadores	T	950	953
Productividad	MMP/T	?	?

Determine e interprete la productividad y su dinámica.

15. Dada la siguiente información presentada por la empresa Thaba:

INDICADORES	UM	MARZO	ABRIL
Producción bruta	MP	214,3	293,7

Total de trabajadores	T	121	128
Productividad	MP/T	?	?

Determine e interprete la productividad y su dinámica.

16. Dada la siguiente información presentada por la Empresa de Bebidas y Licores Ciego Montero:

INDICADORES	UM	JULIO	AGOSTO
Valor agregado	MP	187,2	381,4
Total de trabajadores	T	218	235
Productividad	MP/T	?	?

Determine e interprete la productividad y su dinámica.

17. La empresa La Estrella cuenta con la siguiente información al cierre del mes de mayo de 2008:

- Cuenta con un valor en su producción bruta de \$ 45 000.00.
- Consume en la producción materias primas por un valor de \$ 4 000.00
- Paga a la Empresa Eléctrica \$ 450.00.
- Consume combustible por un valor de \$ 600.00

Nota: Esta empresa cuenta con un total de 150 trabajadores.

- Determine el índice de productividad del trabajo de cada trabajador por el método general.
- Analice el resultado.

18. La empresa La Estrella cuenta con la siguiente información al cierre del mes de mayo de 2008:

- Cuenta con un valor en su producción bruta de \$ 55 000.00.
- Consume en la producción materias primas por un valor de \$ 3 000.00

- Paga a la Empresa Eléctrica \$ 400.00.
- Consume combustible por un valor de \$ 500.00

Nota: Esta empresa cuenta con un total de 170 trabajadores.

- c) Determine el índice de productividad del trabajo de cada trabajador por el método general.
- d) Analice el resultado.

19. ¿Qué es el salario?

20. El sistema salarial está compuesto por varios elementos.

- a) Mencione tres de ellos.
- b) Explique la estructura interna de al menos dos.

21. Dados los siguientes casos:

- a) Identifique qué forma de pago se pone de manifiesto en cada uno.
- b) Argumente al menos un caso.

- Alberto Pérez es trabajador de la UCP Rafael María de Mendive, devengando un salario de \$415.00 al mes.
- Juan Delgado es trabajador de la Brigada 5 de la Fábrica de Tabacos Torcidos Paulina Pedroso, y devenga su salario atendiendo al cumplimiento de las normas de cantidad y calidad establecidas a tal efecto.

22. La Empresa Productora de Sillas Metálicas brinda la siguiente información:

INDICADORES	UM	2004	2005	% VARIACIÓN	DESVIACIÓN
Fondo de salario	MMP	315,3	398,2		
Promedio de trabajadores	T	99	111		

Salario medio	MMP/ T			?	?
---------------	-----------	--	--	---	---

Determine e interprete el salario medio y su dinámica.

23. La Empresa FríoClima brinda la siguiente información:

INDICADORES	UM	1997	1998	% VARIACIÓN	DESVIACIÓN
Fondo de salario	MP	527,3	914,0		
Promedio de trabajadores	T	93	140		
Salario medio	MP/T			?	?

Determine e interprete el salario medio y su dinámica.

24. La Empresa X brinda la siguiente información:

INDICADORES	UM	1995	1996	% VARIACIÓN	DESVIACIÓN
Fondo de salario	MP	325,2	381,3		
Promedio de trabajadores	T	96	107		
Salario medio	MP/T			?	?

Determine e interprete el salario medio y su dinámica.

25. En la Empresa Industrial Conrado Piña, en el período económico comprendido del 01/02/04 al 28/02/04, se obtuvo una variación de la productividad del 122 %, mientras que la del salario medio fue de un 108 %.

Determine e interprete la correlación salario medio productividad.

26. En la Empresa Industrial Facute, en un período económico la variación de la productividad fue de un 137,4 %, mientras que la del salario medio fue de un 115 %.

Determine e interprete la correlación salario medio productividad.

27. En la Empresa Termoeléctrica, en un período económico la variación del salario medio fue de 124,4 %, mientras que la de la productividad fue de 158 %.

Determine la correlación salario medio productividad.

Interprete económicamente.

28. La Empresa Industrial Antillana de Acero muestra la siguiente información correspondiente a los indicadores del movimiento de la fuerza laboral y del fondo de tiempo laboral:

- Fondo de tiempo utilizado: 385 h
- Trabajadores que permanecen en el registro: 321 trabajadores
- Bajas en el período: 21 trabajadores
- Promedio de trabajadores: 287 trabajadores
- Fondo de tiempo máximo utilizado: 2 759 h
- Altas en el período: 9 trabajadores
- Fondo de tiempo calendario: 2 603 h
- Fondo de tiempo no utilizado: 887 h
- Bajas por voluntad propia: 10 trabajadores

Determine e interprete los indicadores del movimiento y del fondo de tiempo laboral.

29. En la Empresa Industrial Multigoma se muestra la siguiente información correspondiente a los indicadores del movimiento de la fuerza laboral y del fondo de tiempo laboral:

- Fondo de tiempo utilizado: 348 h
- Trabajadores que permanecen en el registro: 337 trabajadores
- Bajas en el período: 16 trabajadores
- Promedio de trabajadores: 269 trabajadores
- Fondo de tiempo máximo utilizado: 2 939 h
- Altas en el período: 6 trabajadores
- Fondo de tiempo calendario: 2 891 h
- Fondo de tiempo no utilizado: 927 h
- Bajas por voluntad propia: 5 trabajadores

Determine e interprete los indicadores del movimiento y del fondo de tiempo laboral.

30. En la Empresa Industrial La Estrella se muestra la siguiente información correspondiente a los indicadores del movimiento de la fuerza laboral y del fondo de tiempo laboral:

- Fondo de tiempo utilizado: 297 h
- Trabajadores que permanecen en el registro: 198 trabajadores
- Bajas en el período: 19 trabajadores
- Promedio de trabajadores: 215 trabajadores
- Fondo de tiempo máximo utilizado: 2 817 h
- Altas en el período: 13 trabajadores
- Fondo de tiempo calendario: 2 593 h
- Fondo de tiempo no utilizado: 817 h
- Bajas por voluntad propia: 7 trabajadores

Determine e interprete los indicadores del movimiento y del fondo de tiempo laboral.



### 5.1 Surgimiento y desarrollo de la logística

Desde el principio de la humanidad, las mercancías que las personas deseaban, o bien no se producían donde ellos deseaban consumirlas, o bien no estaban disponibles en el momento que les aparecía. Tanto los alimentos como otros bienes estaban muy dispersos por toda la tierra y, desgraciadamente abundaban en determinadas épocas del año. La única elección de aquellos hombres era consumir cada producto en su zona o trasladarlo a un lugar predilecto y almacenarlo para su posterior consumo. Sin embargo, dado que no existían sistemas especialmente desarrollados para el transporte y el almacenamiento, el traslado de bienes se limitaba a todo lo que una persona pudiera llevar, mientras que el almacenamiento de mercancías perecederas solo era posible durante un breve período de tiempo. Este limitado sistema de almacenamiento-transporte, generalmente obligaba a la gente a vivir cerca de las fuentes de producción y a consumir un pequeño rango de productos.

Incluso hoy, ciertas áreas del consumo y la producción tienen lugar dentro de una región geográfica muy restringida. Ejemplos claros pueden ser algunos países de Asia y África,<sup>1</sup> donde la mayor parte de la población vive en pequeñas aldeas autosuficientes en las que la gran mayoría de los bienes consumidos se producen en los alrededores y muy pocos productos se importan de otras zonas. Este tipo de economía se caracteriza, generalmente, por una baja eficiencia en la producción y en el nivel de vida. La razón principal es la falta de un sistema logístico barato y bien desarrollado que potencie el intercambio de mercancías con otras áreas productivas del país.

Con el tiempo, los sistemas logísticos y los puntos de consumo y producción comenzaron a separarse geográficamente. Cada área empezó a especializarse en

---

\* Para la realización de este capítulo, se utilizaron, de forma general, el libro de Ronald H. Ballou: *Logística empresarial, control y planificación*, y el trabajo de diploma: Material de estudio del subsistema de abastecimiento, de Adela Menéndez.

<sup>1</sup> Ronald H. Ballou: *Logística empresarial, control y planificación*, p. 1.

aquellos bienes que podían producir más eficientemente. Los excesos de producción se trasladaban económicamente a otras zonas productivas (o mercados), y se importaban todas aquellas mercancías que no se producían localmente. Este proceso de intercambio sigue el principio de beneficio comparativo.

El mundo globalizado de hoy, donde los flujos de materiales y de información son muy frecuentes e intensos, tanto a nivel nacional, como internacional, ha establecido nuevos comportamientos en la gestión empresarial con la finalidad de lograr la tan deseada competitividad.

La competitividad se centra en dos pilares fundamentales: la productividad (eficiencia) y el servicio al cliente de acuerdo con sus expectativas los cuales exigen que hagamos un esfuerzo en concretar las herramientas de gestión integradas que deberíamos utilizar, para lograr equipararnos, e incluso superar a nuestros competidores, y se coordinan por medio de la gestión logística.

La complejidad competitiva implica que sepamos que no solo son las empresas las que compiten entre sí, sino también la llamadas cadenas de producción, es decir, conjuntos de empresas que actúan de forma coordinada, aportando valor a la satisfacción del cliente final en relación con otros conjuntos de empresas que compiten en el mismo mercado.

Por tanto, es de especial importancia que los gestores empresariales de hoy día comprendan la importancia de no “transferir costes” entre las empresas que integran una misma cadena de producción, ya que todo el conjunto deberá ser competitivo.

Este libro trata de ayudar a todo gestor empresarial, sea cual sea su función dentro de su empresa, en el desarrollo de su actividad profesional y en la comprensión de que su “buena gestión” solo se justifica en la medida que contribuya de forma eficaz y eficiente a la satisfacción de las necesidades del cliente (tanto interno, como externo), para lo cual se le facilitan un conjunto de herramientas de gestión cuya aplicación práctica le ayudarán a lograr mejores resultados. Pero el mejoramiento de la gestión no solo depende de la aplicación de estas herramientas, sino que, además, será necesario que el gestor tenga una serie de cualidades personales (que se tienen o pueden ser

adquiridas mediante la formación) que le permitan saber gestionar de forma adecuada la actuación de sus colaboradores, y sobre ellas se establecen algunas consideraciones de interés, dada su importancia y elevada dificultad práctica.

En los últimos tiempos en Cuba han ocurrido cambios significativos en todas las esferas de la vida. La producción material y los servicios no han quedado exentos de esas transformaciones, y muy ligada a ellos la gestión empresarial, influenciada, claro está, por los cambios en el micro y macro ambientes de las empresas cubanas.

Por un lado, el sistema centralizado de planificación de la economía se ve afectado, pues el Estado no dispone de los medios para garantizar o asegurar el abastecimiento material que requieren los posibles planes dados en las cifras directivas, por lo que se precisa de un determinado grado de descentralización en la actividad de las empresas; por otro lado, la no existencia de capital propio en las empresas estatales influye en la necesidad de encontrar nuevas fuentes de dicho capital, surgiendo así las denominadas empresas mixtas (capital cubano-extranjero), pero con ello no solo llega nuevo capital financiero, sino también tecnología blanda (*know-how*) que aportan los empresarios extranjeros. En esta nueva tecnología están incluidos los sistemas de gestión de la producción, los que al ser aplicados a determinadas empresas y entidades mixtas, ponen en desventaja a las nacionales (claro está, sí estas últimas no se preparan).

## 5.2 Definición de logística

La logística, como término semántico y como actividad, se remonta a la época antigua de la civilización occidental, desarrollándose en sus inicios en el campo militar, relacionada con la adquisición, conservación y suministro de los recursos.

La logística empresarial es un campo relativamente nuevo dentro de la dirección empresarial, si lo comparamos con otros más tradicionales, como el de las finanzas, las ventas o la producción. Sin embargo, y tal como se dijo anteriormente, desde hace muchos años, tanto los individuos como las empresas vienen realizando actividades logísticas (transporte-almacenamiento de mercancías).

La novedad de este campo se centra en el tratamiento coordinado de ambas actividades, en vez de hacerlo por separado, ya que en la práctica están estrechamente

relacionadas. Hubo que esperar hasta 1961<sup>2</sup> para que se produjera la aparición del primer libro que sugiere los posibles beneficios de una gestión logística coordinada, hecho que explica, en parte, que todavía no existe una definición general aceptada por todos del término *logística empresarial*. Por ello, y con vistas a concretar el balance y el contenido del tema, se examinarán algunas definiciones del mismo.

La definición que da el diccionario para la palabra logística, es la siguiente: “Rama de la ciencia militar y operaciones que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de asuntos relacionados con ellos.”<sup>3</sup>

Esta definición sitúa a la logística dentro de un contexto militar, y dado que los objetivos y actividades de una empresa difieren bastante de los de un ejército, no capta la verdadera esencia de la logística empresarial. En la definición del National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) es posible encontrar una mejor presentación de este campo. Esta es una organización profesional de empresarios de distribución formada en 1962 con el propósito de intercambiar ideas y obtener una formación continuada. Su definición de lo que es la distribución o logística es la siguiente:

El término gestión de la distribución física integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicio al cliente, provisión de la demanda, control de los inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de las fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Edgard W. Smykay, Donald J. Bowersox y Frank H. Mossan: *Physical distribution management: logistics problems of the firm*, MacMillan, New York, 1961, obra citada por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 3.

<sup>3</sup> The Random House College dictionary, Random House, New York, 1972, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 4.

<sup>4</sup> Definición extraída de las actas de la reunión anual en 1972 del National Council of Physical Distribution Management, citada por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 4.

Aunque esta definición está orientada hacia las actividades de traslado-almacenamiento en el entorno de una empresa, es una muestra de la falta de un término genérico comúnmente aceptado para designar este campo. Por ello, es frecuente encontrar otras denominaciones para esta área, como logística de mercados, distribución física, gestión de mercancías, operaciones o logística industrial. En este capítulo se ha preferido emplear el término logística empresarial, ya que es el que mejor refleja el alcance del tema, aunque la designación más extendida es la distribución física.<sup>5</sup>

Todas las empresas hacen logística. La diferencia entre las exitosas y las no exitosas es que las primeras saben que la están haciendo y la toman como una herramienta indispensable para hacerse más competitivas.

En un sentido amplio, "se entiende por logística el conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad".<sup>6</sup>

En un sentido más concentrado en el ámbito empresarial, se tiene que "logística es el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa, hasta el usuario final".<sup>7</sup>

La logística como actividad empresarial es antigua, y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Al ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas y ha sido en este donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo. Desde el punto de vista gerencial, es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa, y su desempeño debe ser medido por medio del servicio al cliente final.

---

<sup>5</sup> Ronald H. Ballou: ob. cit., p. 4.

<sup>6</sup> Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/gestog.htm-#1#1>.

<sup>7</sup> Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/gestog.htm-#2#2>.

De unos diez años hacia acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza, debido a que los mercados se han vuelto más exigentes; la integración y la globalización son un hecho; las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes. Además, la aparición de nuevas tecnologías de información ha traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, lo cual ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística, si quieren seguir siendo competitivas.

La prueba de fuego para la logística fue la aparición de las ventas en línea, las cuales prometían lograr un comercio limpio y con tiempos de transacción menores a los tradicionales y aunque se han presentado casos erráticos, se puede decir que el comercio electrónico ha sido un motor propulsor para el desarrollo de la logística a nivel mundial.

De este modo, la definición más acertada para el término logística empresarial es la siguiente: la logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de los productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo.<sup>8</sup>

Esta definición implica que la logística empresarial debe contemplarse como un grupo de actividades relacionadas entre sí y que hay que gestionar coordinadamente.

Aunque generalmente la palabra producto se refiere a las mercancías manufacturadas, también designa los servicios que puede proporcionar una empresa.

En un primer momento, el responsable de la logística está encargado del flujo de mercancías que salen y entran de su empresa. Sin embargo, y de acuerdo con la definición del NCPDM, esta responsabilidad se amplía, alcanzando también el control del producto a través del proceso de producción.

La misión del responsable logístico es proporcionar al cliente bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades y requerimientos, llevando esto a cabo de la forma más eficiente posible. Para decirlo de forma más precisa: el objetivo del encargado de la logística es lograr que los productos o servicios estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas. Todo esto con el menor costo posible.

---

<sup>8</sup> Definición extraída y modificada por Ronald H. Ballou del artículo "Broadening and unifying marketing logistics", perteneciente a la revista *The Logistics Review* (actualmente *The Logistics and Transportation Review*), 1970, citada por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 5.

### 5.3 Alcance de la logística empresarial

La logística reúne todas las actividades de la gestión que se repiten muchas veces a lo largo del canal a través del cual las materias primas se convierten en productos finales. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta no suelen estar radicados en un mismo lugar, y que el canal representa una secuencia de pasos de fabricación, las actividades logística aparecen muchas veces antes de que un producto llegue al mercado. Incluso entonces, las actividades logísticas pueden volver a aparecer si el producto retorna a los canales logísticos por alguna razón.

Generalmente, una sola empresa es incapaz de controlar su canal de producto, por lo que, en la práctica, las actividades logísticas de la misma tienen un alcance más limitado. Lo normal es encontrarse con un control logístico sobre los canales de suministro y distribución más inmediatos, tal como se ve en la figura 5.1. Esto significa controlar, respectivamente, el espacio y el tiempo entre las fuentes de materias primas más próximas y las plantas de procesamiento de la empresa y, analógicamente, el espacio y el tiempo entre las últimas y los clientes. Dado que existe una gran similitud en las actividades logísticas de control de ambos canales, el suministro y la distribución contienen todas aquellas actividades que se van a integrar dentro de la logística empresarial.<sup>9</sup>

#### 5.3.1 Descripción de actividades

Las actividades empresariales que forman parte de la logística, varían de empresa a empresa, dependiendo de características como la estructura organizativa de cada una, las diferentes opiniones de los directivos acerca de la logística o la importancia de cada actividad dentro del ámbito de las operaciones de la empresa. Por ello, las que se van a presentar a continuación constituyen una lista global con todas las funciones que la logística puede abordar (esta lista se muestra también en la figura 5.1, en la que se establece una comparación entre los canales de suministro y distribución).

---

<sup>9</sup> Ronald H. Ballou: ob. cit., p. 9.

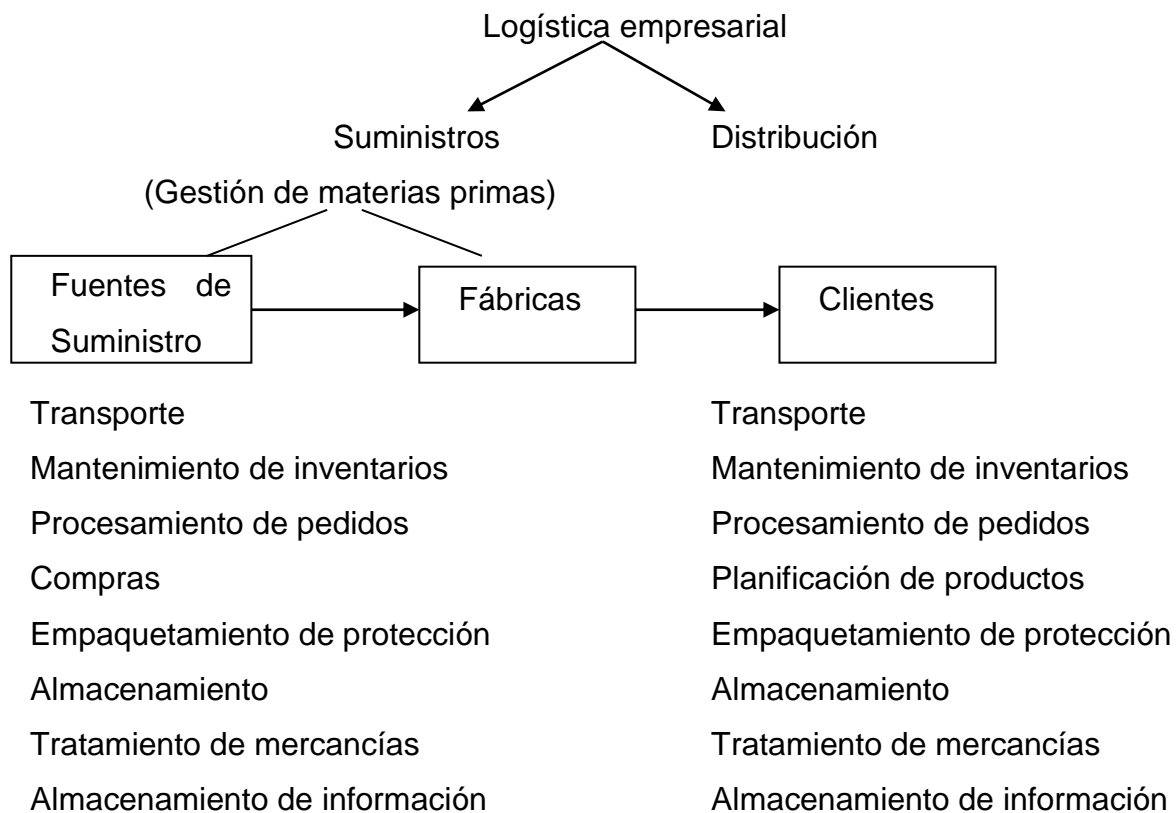


Fig. 5.1 Alcance de la logística dentro de una empresa

Como se puede observar, la lista está dividida en actividades claves y de soporte, y se contempla con algunas de las decisiones asociadas a cada actividad.

### Actividades claves

- Servicio al cliente. Cooperación con el departamento de ventas mediante:
  - La determinación de las necesidades y deseos del usuario en relación con el servicio logístico
  - La determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le ha dado
  - El establecimiento de los niveles de servicio al cliente
  
- Transporte
  - Selección del modo y medio de transporte
  - Consolidación de envíos



- Establecimiento de rutas de transporte
- Distribución y planificación de los vehículos de transporte
  
- Gestión de inventarios
  - Política de stocks tanto a nivel de materias primas, como de producción final
  - Proyección de las ventas a corto plazo
  - Relación de productos en los almacenes
  - Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento
  - Estrategias de entrada-salida de productos del almacén
  
- Procesamiento de pedidos
  - Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios
  - Métodos de transmisión de información sobre pedidos
  - Reglas para la confección de los pedidos

### **Actividades de soporte**

- Almacenamiento
  - Determinación del espacio de almacenamiento
  - Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga
  - Configuración del almacén
  - Ubicación de los productos en el almacén
  
- Manejo de mercancías
  - Selección del equipo
  - Procedimientos de preparación de pedidos
  - Almacenamiento y recuperación de mercancías

- Compras
  - Selección de las fuentes de suministros.
  - Cálculo de las cantidades que se han de comprar. (modelo de la cantidad económica de pedido CEP)
  - Selección de los momentos de compras
- Empaquetamiento. Diseño en función:
  - Del tratamiento
  - Del almacenamiento
  - Del nivel de protección contra pérdidas y desperfectos
- Planificación del producto. Cooperación con el departamento de producción:
  - Especificando las cantidades de los componentes
  - Estableciendo la secuencia y el ciclo de producción
- Gestión de información
  - Recogida, almacenamiento y manipulación de información
  - Análisis de datos
  - Procedimientos de control

La diferencia entre actividades claves y de soporte radica en que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal logístico, mientras que otras solo se van a desarrollar, bajo ciertas circunstancias, en determinadas empresas. Tal como se muestra en la figura 5.2, las actividades claves se sitúan en el denominado *ciclo crítico*, ya sea porque contribuyen de forma decisiva al costo total de la logística, o porque son esenciales para coordinar y completar de forma efectiva las tareas logísticas.

El nivel y grado de respuesta que debe tener el sistema logístico viene marcado por el tipo de servicio al cliente. Por ello, el establecimiento de estos niveles va a afectar el costo de la logística; a mejor y mayor servicio, mayor costo, pudiéndose llegar a la

situación de que si el nivel exigido es muy alto o los servicios son muy particulares, las alternativas para proporcionar dichos servicios sean tan restringidas que los costos lleguen a ser excesivamente altos.<sup>10</sup>

Dentro de las actividades logísticas, dos de las que más costos absorben son las de inventario y transporte. La experiencia indica que cada una representa, aproximadamente, de la mitad a las dos terceras partes del costo logístico total. Mientras que el almacenamiento añade *valor tiempo* al producto, el transporte añade *valor situación*.

A continuación se expone el ciclo crítico de distribución en el sistema logístico empresarial dado por Ronald H. Ballou en su libro

*Logística empresarial. control y planificación*.<sup>11</sup>

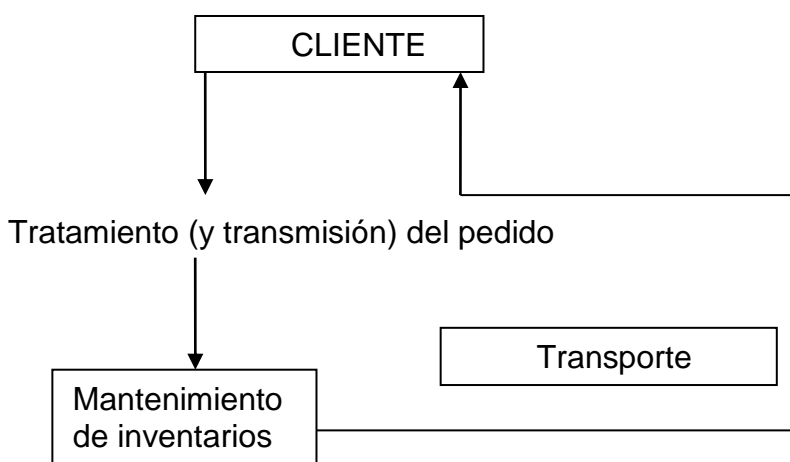


Fig. 5.2 Ciclo crítico de distribución

Hoy día el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas y/o sus productos finales. Esta importancia queda subrayada cuando muchas empresas se ven en dificultades financieras provocadas por alguna catástrofe. El resultado es que el mercado queda sin suministros y los productos deben volver a los canales logísticos en los que pueden deteriorarse o quedar obsoletos.

Otro tema de gran importancia dentro de la gestión logística es el control de inventarios, dado que generalmente no es posible o práctico producir y vender de forma

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>11</sup> *Ídem*.

instantánea o inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como objetivo mantener la disponibilidad de las mercancías de cara al usuario, a la vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos, la cual, comparada con los costos de transporte o mantenimiento de inventarios, constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados. Hay que destacar también el hecho de que esta actividad es la que provoca el movimiento de mercancías y la realización de los servicios pedidos.

Por su parte, las actividades de soporte, aunque en algunas circunstancias especiales pueden considerarse tan críticas como las actividades claves, aquí van a ser consideradas como una parte de la logística que no siempre es empleada dentro de la gestión logística de una empresa.

#### 5.4 ¿Cómo y cuándo surgió la logística empresarial?

El desarrollo del campo de la logística empresarial se puede describir a lo largo de tres períodos de tiempo; antes de las décadas de 1950 y 1960, y desde 1970 hasta el presente. Este repaso de los hechos históricos no solo revela las bases de los métodos de trabajo actuales, sino también ayuda a establecer cuál será la evolución de estos métodos en el futuro.

##### 5.4.1 Primera época

Antes de la llegada de los 50, la logística era un campo “aletargado” dentro del área de la gestión empresarial. Aunque las actividades logísticas se consideraban importantes, en la práctica se convertían simplemente en un mal necesario: si una empresa quería seguir en el negocio, debían llevarse a cabo. Además, muy frecuentemente solo se consideraban como áreas que absorbían costos. Así, contando con que prevalecían las condicionantes económicas y tecnológicas, y viendo cuál era el estado de desarrollo de las teorías sobre dirección empresarial, es posible constatar que no se dio un ambiente favorable en el que se pudiera reconocer la importancia de la

logística empresarial. A la vista de esta situación, se comprende cuál es el estado de desarrollo de dicho campo y porqué Estados Unidos encabezó este desarrollo.<sup>12</sup>

Desde los inicios de la Revolución Industrial hasta la década de los años 20, los Estados Unidos vivieron una rápida expansión de sus mercados, debido, principalmente, a la inmigración y a los movimientos internos de su población hacia el oeste del país. Todo esto, junto a la tecnología, la especialización del trabajo, un ambiente favorable para la inversión, la abundancia de recursos naturales y un clima político donde el gobierno ejercía un escaso control e intervención, contribuye a una gran expansión de la economía en la que la producción crecía rápidamente para poder satisfacer una demanda que aumentaba día a día.

No obstante, el apetito del consumidor en torno a los bienes y servicios que las nuevas tecnologías le ofrecían: el transporte por ferrocarril, la electricidad, el telégrafo o el motor de combustión interna, estaba llevando a una situación económica en la que la producción no podría cubrir toda la demanda. Como es normal, en estas condiciones la preocupación primordial de los directivos de las diferentes empresas era la producción, dado que la situación permitía vender fácilmente todo lo que se fabricaba. Por ello, áreas como la ingeniería o los procesos de fabricación captaron todo el interés de la dirección.

Durante esta primera época, y a pesar de que no existía un gran interés en esta área, algunos especialistas comenzaron a hablar acerca de la logística.

Arch Shaw (1912) y Fred Clark (1922) identificaron la naturaleza de la distribución de bienes, señalando a su vez la diferencia que había entre esta y la naturaleza creadora de demanda del mercado.<sup>13</sup> Sin embargo, no fue hasta pasada la década de 1930 que se escribiría sobre este tema.

Después de los años 20, el marketing surgió como una nueva disciplina dentro de la gestión empresarial. La economía americana estaba cambiando, pasando de poseer una capacidad industrial insuficiente a otra más adecuada a las necesidades del mercado y dentro de un marco de competitividad creciente. Esta situación obligaba a realizar un mayor esfuerzo en las ventas con el fin de estimular una demanda que absolviera toda la capacidad de producción disponible. Aunque los especialistas del área de marketing

---

<sup>12</sup> Para un mayor detalle acerca de esta primera época, ver el artículo "Pioneers in distribution, transportation and distribution management", de junio de 1969, de Bernard La Londe y Leslie M. Dawson, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 12.

<sup>13</sup> Ronald H. Ballou: ob. cit., p. 14.

incluían la distribución física dentro del alcance de su disciplina, todavía le prestaban muy poca atención.

Durante el desarrollo de la segunda guerra mundial, las actividades logísticas militares constituyeron una de las primeras aplicaciones de muchos de los conceptos sobre logística que se emplean hoy día. Desafortunadamente, el mundo empresarial no se aprovechó de esta amplia experiencia hasta algunos años después. Alrededor de 1945 solo unas pocas empresas tenían asignada la gestión coordinada de las actividades logísticas, tales como el transporte o el almacenamiento, a un solo responsable. Empresas con altos costos logísticos, como las industrias alimentarias, fueron líderes en esta área.

En resumen, el clima antes de 1950 se caracterizó por el predominio de las ventas y la producción. Las deficiencias que presentaban las actividades logísticas quedaron ocultas gracias a unos mercados en expansión que dieron, a pesar de todo, grandes beneficios.<sup>14</sup>

#### 5.4.2 1950-1960: los años de desarrollo

El período entre 1950 y 1960 marcó la época de desarrollo de la teoría y práctica de la logística. Fue en esos años cuando se dio el clima adecuado para la aparición de un nuevo pensamiento sobre la gestión empresarial. Por un lado, en muchas instituciones educativas las teorías sobre el marketing se afianzaron como una materia de enseñanza, mientras que en la práctica muchas empresas se guiaban bajo sus preceptos.

No obstante, la mayoría de los especialistas en el área no estaban satisfechos con el estado de desarrollo de la materia. Según Ronald H. Ballou (1991), Paul Converse, un destacado profesor de marketing, afirmó en 1954 que el mundo empresarial había estado prestando mucha más atención a las compras y a las ventas que a la distribución. A menudo se había pasado por alto este tema o se le había dado poca importancia. Por su parte, Peter Druker, un conocido escritor y consultor empresarial,

---

<sup>14</sup> Paul D. Converse: The other half o marketing, Twenty-sixth Boston Conference on Distribution, Boston trade borrad, Boston, 1952, p. 22, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 13.

describió las actividades logísticas que se llevaban a cabo tras la fabricación como “las áreas peor realizadas y a la vez más prometedoras dentro del mundo industrial”.<sup>15</sup>

Un examen de aquella época nos revela que un suceso clave en el desarrollo de la teoría sobre logística empresarial fue el estudio realizado en 1956 con el propósito de evaluar el papel que podría tener, dentro del área de la distribución, el transporte aéreo de mercancías.<sup>16</sup> El estudio señalaba que no solo se debía considerar como factor determinante para su uso el que tuviera unas tarifas más altas, sino que esta consideración se debería basar en el costo total, compuesto por costos directos e indirectos. Así, aunque el usuario pague unas tarifas más caras que si empleara cualquier otro medio de transporte, la mayor rapidez de la entrega del producto y la reducción en los costos de inventario, tanto en origen como en destino, puede compensar con crecer las tarifas pagadas.

Este razonamiento sobre los costos dio lugar a la aparición del concepto costo total. Aunque en sí mismo el concepto no era nuevo, sí puso de relieve la interrelación existente entre dos importantes actividades logísticas: el almacenamiento y el transporte. También sirvió como argumento importante para el reagrupamiento funcional, dentro de las empresas, de actividades que presentaban modelos de costos opuestos. Por último, ayudó a explicar la reorganización en el área de distribución de muchas firmas pioneras.

De este modo, el concepto costo total se convierte en pieza fundamental para el desarrollo de la logística empresarial, dado que proporciona un marco de trabajo preciso para la definición de todo el campo, a la vez que sirve de base para su metodología de ayuda a la toma de decisiones.

Aunque importante, la aparición de este concepto no justifica totalmente el creciente interés sobre la logística empresarial. Además de este hecho, el cambio de las condiciones económicas y tecnológicas también favoreció su desarrollo, pudiendo apuntar cuatro condiciones claves: cambio en la distribución y costumbres de los

---

<sup>15</sup> Peter F. Drucker: “The economy S dark continent”, *Fortune*, abril de 1962, pp. 103, 265, 268 y 270, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 13.

<sup>16</sup> Howard T. Lewis, James W. Culliton y Jack D. Steele: *The role of air freight and physical distribution*, Division of Research, Graduate School of Business Administrations, Harvard University, Boston, 1956, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 13.

consumidores, presión de los costos en la industria, progresos en la tecnología de los ordenadores e influencia de la experiencia militar.<sup>17</sup>

#### 5.4.3 De 1970 hasta la actualidad

A principios de los años 70, la logística empresarial, en sus vertientes de investigación y trabajo práctico, era considerada un área todavía en estado de semimadurez.<sup>18</sup> A pesar de que se establecieron algunos principios básicos y que algunas empresas comenzaron a contabilizar los beneficios de su aplicación, la aceptación de la logística aún era lenta, dado que las empresas parecían estar más interesadas por la generación de ingresos que por el control de los costos.

A menudo el crecimiento del mercado enmascaraba deficiencias tanto en el área de producción como en la de distribución. Sin embargo, las fuerzas que iban a propiciar el cambio estaban preparándose al final de esa década. La competencia en los mercados mundiales de productos manufacturados estaba aumentando, a la vez que se empezaba a sentir escasez de materias primas de alta calidad. Por su parte, Estados Unidos estaba realizando un gran gasto de mantenimiento de la guerra en Vietnam.

Un importante hecho desencadenante del cambio fue el embargo del petróleo y el repentino y dramático incremento de los precios del crudo que realizaron en 1973 las naciones de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). A la vez que los precios del petróleo iban aumentando, hasta llegar a cuadruplicarse en los siete años siguientes, el desarrollo de los mercados iba siendo más lento. También la inflación crecía rápidamente mientras que la productividad apenas aumentaba (especulación<sup>19</sup> es el término que se empleó a menudo para describir esta época). La filosofía económica predominante empezó a cambiar, pasando de un estado de estímulo a la demanda a una mejor gestión de los recursos, filosofía que hoy persiste.

En un momento en el que las empresas intentaban enfrentarse al flujo de productos importados, áreas como el control de los costos, la productividad o el control de calidad,

---

<sup>17</sup> Sugerido por Lewis M. Schneider en el artículo "Milestones on the road physical distribution", Reading in Business ed. David McConaughy Homewood: Richard D. Irwin, 1969, pp. 51-63, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 14.

<sup>18</sup> Donald J. Bowersox: "Physical distribution in semi-maturity", *Air Transportation*, enero de 1966, pp. 9-11, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 18.

<sup>19</sup> Traducción libre del término inglés *stagflation*, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 18.



tomaron renovado interés. Este cambio afectó en mayor medida a las actividades logísticas que a otras áreas de la empresa. Por ejemplo, el aumento de los precios del crudo afectó directamente las tarifas de transporte, mientras que la inflación elevó los costos de capital y, por tanto, los costos de mantenimiento de inventarios. Con los costos del carburante incrementándose de un 2 a un 4 % más rápido que el costo de la vida, y las tasas de interés primario oscilando entre el 10 y el 20 %, la logística se convirtió en un tema importante para la alta dirección. Es entonces cuando se comienzan a utilizar con éxito los principios y conceptos que se formularon durante los años del desarrollo.

Este alto nivel de interés dio lugar a la logística integrada. Aunque la distribución física fue un tema predominante durante la década de de 1950 a 1970, también tuvo un desarrollo similar la actividad de compra, la cual se estaba empezando a considerar dentro de un contexto más amplio, como el de la gestión de mercancías. Hoy día, la logística integra tanto dicha gestión, como la distribución. No obstante, esta integración crea en muchas empresas unos vínculos estrechos entre esta área y las de producción/operación, de tal forma que en un futuro próximo podremos ver cómo la logística y la producción están más cercanas en concepto y práctica.

No es probable que en un futuro inmediato decrezca el interés sobre la logística generado durante estos “años del despegue”. Por un lado, los mercados seguirán teniendo un crecimiento lento, a la vez que las fuerzas inflacionarias se mantendrán firmes. Entre ellas se pueden mencionar los costos energéticos, las regulaciones gubernamentales o los acuerdos institucionales de incrementos automáticos de salarios según el aumento del costo de la vida. Además, hay un cambio de la filosofía económica dominante, pasando de la estimulación de la demanda, a economías enfocadas en el suministro.

Dado que la logística es una actividad de alto costo, la dirección seguirá buscando la reducción de los costos y el aumento de la productividad en el área. También hará falta una gestión inteligente, dado que ante cambios como la desregularización del transporte, la creciente competencia de los países del Tercer Mundo en los mercados de productos manufacturados o la adquisición de materias primas escasas, aumentará el nivel de incertidumbre de la planificación logística y de operaciones.

En el momento actual, la logística está centrada primordialmente en el área de fabricación y en el terreno militar, dado que la economía está pasando a apoyarse cada vez más en el sector servicios, en vez de en el industrial, en el momento de adaptar los principios y conceptos de la logística a empresas que producen y distribuyen servicios en vez de productos tangibles.<sup>20</sup> Además, mientras el comercio exterior y la exportación continúan creciendo, los responsables logísticos estarán más implicados en la distribución a nivel internacional y en la gestión de suministros<sup>21</sup>. Esto no solo ampliará el ámbito de aplicación de la logística, sino que además enriquecerá los conceptos en los que se basa.

Contextualizando el desarrollo de la logística, se puede decir que en Cuba la economía, con la caída del campo socialista a finales de la década de los ochenta, se sitúa en una encrucijada que propicia la decisión de redimensionarla para poderla insertar en el mercado.

La empresa cubana actual opera en un entorno incierto y cambiante que a causa del bloqueo económico y financiero impuesto desde la década de 1970, resulta mucho más agresivo que para el resto de las naciones de América Latina. La globalización creciente que sufre el mercado en el que debemos insertarnos motiva que en nuestras condiciones se debe lograr una ventaja competitiva a bajos costos de producción que (sean posible) permitan ofertar productos y servicios de calidad, tomando así reaceradas decisiones en la aplicación de la logística empresarial en Cuba.

## 5.5 La logística de la empresa

Hasta ahora, en Estados Unidos ha sido tradicional que las empresas se organicen alrededor de las funciones de producción y marketing. Normalmente, por marketing se entiende vender algo, mientras que producir significa fabricar algo. Aunque pocos hombres de negocios estarían de acuerdo en que sus organizaciones son tan simples, el hecho es que muchos de ellos se centran en estas áreas y tratan otras actividades como

---

<sup>20</sup> Para una interesante discusión sobre este tema, ver *Busines Week*, septiembre 3, 1970, obra citada por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 19.

<sup>21</sup> Una encuesta realizada en 1980 entre los miembros del NCPDM, mostraba que el 30,5 % de los ejecutivos en el área de la distribución tenían responsabilidades internacionales, mientras que en 1975 el porcentaje era solo del 16 %. Ver B. J. LaLonde y M. Cooper: *Career patterns in distribution management*, 1980, pp. 2-30, obra citada por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 19.

el transporte, las compras, la contabilidad o la ingeniería como áreas de apoyo. Esta actitud tiene una cierta justificación, ya que si los productos de una firma no se pueden producir ni vender, poco más importa. Sin embargo, este modelo es peligrosamente sencillo para que lo sigan muchas empresas, dado que falla al no reconocer la importancia de las actividades que deben tener lugar entre el punto y el momento de producción y compra, y el punto y el momento del consumo. Estas son las actividades logísticas, y afectan a la efectividad y eficacia de las áreas de comercialización y producción.

Los especialistas y responsables de ambas áreas no han rechazado la importancia de la logística;<sup>22</sup> de hecho, cada una la considera dentro del ámbito de sus funciones. Por ejemplo, la siguiente definición de la gestión de ventas incluye la distribución:

La gestión de ventas se compone del análisis, la planificación, la aplicación y el control de los programas diseñados para realizar los intercambios deseados entre poblaciones objetivo con el fin de ganancia personal o mutua. El conseguir una respuesta efectiva se apoya, en gran medida, en la adaptación y coordinación del producto, del precio, de la promoción y el lugar.<sup>23</sup>

La comercialización es la responsable de la colocación de los productos o servicios en los canales de distribución convenientes, de modo que se facilite el intercambio. Por su parte, la definición de la gestión de producción/operación a menudo incluye entre sus actividades la logística. Por ejemplo: “La gestión de operaciones tiene la responsabilidad de la producción y entrega de los productos y servicios”.<sup>24</sup> Así, dentro del área de producción / operación se puede incluir la supervisión de actividades como el tráfico, el inventario de materias primas y productos finales, las compras o la planificación de la producción.

Con todo lo dicho anteriormente, está claro que puede haber un solapamiento de las responsabilidades sobre actividades logísticas entre el área de comercialización y el de producción, así como entre estas dos y los objetivos marcados a la logística en sí. Por

---

<sup>22</sup> Ronald H. Ballou: ob. cit., p. 22.

<sup>23</sup> Philip Kotler: *Marketing management*, 2da. ed. , Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N. J., 1972, p. 13, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 22.

<sup>24</sup> John O. MacClain y L. Joseph Tomas: *Operations management: production of goods and services*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N. J., 1980, p. 15, citado por Ronald H. Ballou, en *Logística empresarial, control y planificación*, p. 22.

ello, tomada como una unidad, la logística puede tener una pobre coordinación. Dado que la responsabilidad primordial de la comercialización es generar ingresos a la empresa, su interés se debe centrar en aquellas actividades que afecten a las ventas, como pueden ser el almacenamiento o la entrega a nivel local. Por su parte, el área de producción/operación abarca todos los procesos que afecten directamente a la fabricación, por lo que su objetivo primario debe ser producir al costo más bajo.

La diferencia entre los objetivos de estas dos áreas primarias puede conducir a una fragmentación de la responsabilidad del interés entre estas actividades logísticas, así como a una falta de coordinación entre ellas. Esto puede traer consigo unos niveles de servicio al consumidor más bajos y/o unos costos logísticos totales más altos que lo necesario. La logística empresarial representa una reagrupación de las actividades con el transporte-almacenamiento de productos, actividades que históricamente han estado unas bajo el control del área de comercialización, y otras bajo de la producción. Esta reagrupación puede reflejarse formalmente dentro de la estructura organizativa u ofrece un concepto que ha de emplear la dirección.

Si se miran las actividades logísticas como un área de gestión diferenciada, la relación entre ellas y las del área de comercialización y las de producción: primordialmente, la comercialización debe ser responsable de la investigación de mercados, de la promoción, del personal de ventas y de la selección de los productos que se venderán; el área de producción/operación se ocupará de la creación del producto o servicio. Sus responsabilidades claves van a ser el control de la calidad, la planificación de la producción, el diseño del trabajo, la planificación de la capacidad y el establecimiento de normas y medidas del trabajo; la logística se ocuparía de las actividades (previamente definidas) que dan a un producto o servicio valor tiempo y valor espacio. Esta separación de las actividades de una empresa en tres grupos en vez de en dos, no siempre es necesaria o aconsejable para lograr la coordinación deseada de las actividades logísticas. Si se conciben y coordinan de forma amplia, la comercialización y la producción pueden realizar un buen trabajo de gestión de las actividades logísticas sin tener que crear una entidad organizativa más. No obstante, la creación de esta área funcional diferente siempre será la forma más eficaz y segura de lograr la coordinación que se busca.

También es importante señalar que crear un tercer grupo funcional tiene sus desventajas. Por ejemplo, en esta situación se crean dos áreas de actividades comunes entre los tres grupos, cuando antes solo existía una entre la comercialización y el área de producción/operación. Algunos de los problemas administrativos más difíciles de resolver son el resultado de conflictos interfuncionales que tienen lugar cuando se intenta gestionar alguna de estas actividades comunes.

A continuación mostramos ejemplos de estas actividades:

### **Producción/operación**

Actividades ejemplos:

- Control de calidad
- Planificación detallada de la producción
- Mantenimiento del equipo
- Planificación de la capacidad
- Tareas de diseño
- Medidas del trabajo y niveles estándar

Actividades comunes:

- Planificación de los productos
- Ubicación de fábricas
- Compras

### **Logística**

Actividades ejemplos:

- Transporte
- Mantenimiento de inventarios
- Procesamiento de pedidos
- Almacenamiento
- Manejo de mercancías

Actividades comunes:

- Niveles estándar del servicio al cliente
- Precios
- Empaquetamiento
- Ubicación de puntos de ventas

### **Comercialización**

Actividades ejemplo:

- Promoción
- Investigación de mercados
- Lista de productos
- Gestión del personal de ventas

### 5.6 Objetivos de la logística empresarial

El responsable logístico de una empresa busca, dentro de los objetivos más generales de esta, sus propios objetivos funcionales que, básicamente, deben servir para llevar a la empresa hacia las metas establecidas. En concreto, su misión consiste en desarrollar una relación de actividades logísticas capaz de lograr el mayor retorno posible de los fondos invertidos en la empresa. Este objetivo se mueve sobre dimensiones: el impacto del diseño del sistema logístico sobre los ingresos y el costo de dicho diseño.

En el mejor de los casos, el responsable logístico debería saber el ingreso adicional que se generaría al mejorar la calidad del servicio suministrado al cliente. Desafortunadamente, lo normal es que estas cifras no se conozcan con gran precisión y que se establezca unos niveles de servicio que sean aceptables para el consumidor. En este punto, el objetivo de la logística puede llegar a ser minimizar los costos del nivel del servicio deseado, en vez de obtener el máximo de beneficios o la recuperación de las inversiones.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas que la cubren, ya sea el control de los costos, el nivel de empleo o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. No obstante, solo en estos últimos años las empresas han comenzado a tratar en gran escala de forma integrada sus actividades logísticas.<sup>25</sup>

### 5.7 La cadena logística. Componentes de la logística

Tal como se desprende de las definiciones dadas anteriormente, en logística es fundamental el control del flujo considerado, tanto el de mercancías como el de la información que lo genera a lo largo de la denominada cadena logística, lo que se representa en la figura 5.3.

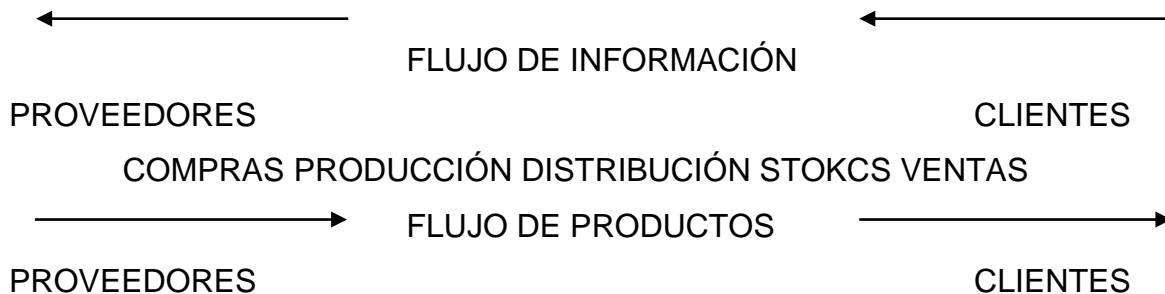


Fig. 5.3 Denominación de la cadena logística

Como se puede apreciar, el flujo de productos va desde la fuente de aprovisionamiento, hasta los clientes, mientras que la información que genera el referido flujo material va en sentido contrario, o sea, desde los clientes hasta la fuente de suministro.

De lo anterior puede derivarse que la logística es un enfoque que permite gestionar la empresa a partir de los flujos, material e informativo asociados, que van desde los proveedores hasta los clientes, y donde el flujo material se desarrolla, tal como se puede apreciar en la cadena logística, a partir de la gestión de los aprovisionamientos, la gestión de los procesos de transformación y la gestión de la distribución.

<sup>25</sup> Ronald H. Ballou: ob. cit., p. 25.

El análisis de la cadena logística de la empresa debe entenderse como una parte de un circuito industrial mayor, donde diferentes actores, no siempre con los mismos intereses, se integran para servir el mercado. La combinación de ambas redes (flujo de mercancías e información) forma la cadena logística. Esta combinación se produce porque el diseño por separado de cada una de ellas podría conducir a un diseño no óptimo del sistema global, por lo que no pueden ser independientes.

La cadena logística está compuesta por cinco componentes básicos sobre los que se trabaja cualquier estrategia de este tipo:

1. El servicio al cliente
2. Los inventarios
3. Los suministros
4. El transporte y la distribución
5. El almacenamiento

La gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto.

La logística vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella, y mediante la aplicación de indicadores de desempeño que permitan conocer los niveles de inventarios, los tiempos de procesamiento, la rotación de los productos en los supermercados, etcétera.

Básicamente se consideran tres indicadores para medir la gestión logística a través de la cadena logística:

- Desarrollo de suficiente y adecuada infraestructura en redes y vías
- Acercar los centros de producción a los puertos
- Disminución de costos en sistemas de información y comunicaciones

El primero se refiere a la velocidad del ciclo/flujo logístico, desde el momento que se genera el pedido de ventas hasta que se coloca el producto en el cliente, lo cual ayuda a controlar los famosos “cuellos de botella”; el segundo indicador tiene que ver con los



costos que se agregan a un producto o servicio durante el flujo logístico, y el tercero es útil cuando se quiere medir el grado de satisfacción del cliente, no por la entrega a tiempo, sino por la calidad misma del servicio logístico.

Aunque los anteriores son los índices básicos, cada eslabón de la cadena logística desarrolla los suyos propios. Por ejemplo, el componente de servicio al cliente debe establecer un indicador que permita calcular el costo total de servicio al cliente, también en el eslabón de transporte un indicador útil puede ser el porcentaje de la utilización de la flota, etcétera.

A nivel estratégico, la logística envuelve a todas las áreas de la compañía para diseñar, desde las etapas de identificación de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados en términos económicos y de satisfacción del consumidor.

La logística así entendida tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible no depende solo de una función o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico desde la perspectiva estratégica propia de la alta dirección de la empresa.

A partir de la década de 1960 en Cuba revolucionó la cadena logística, y en 1997 en la transportación marítima se produjo un cambio sustancial.

Esta tiene como objetivos fundamentales:

- La integración del transporte al comercio
- La integración de los medios de transportes existentes entre sí
- La disminución cuantiosa de los costos económicos

#### 5.7.1 Modalidades del transporte

El sistema de transporte está compuesto físicamente por las redes a través de las cuales se traslada la carga y por el equipo utilizado en su transporte. Así se incluyen vehículos, terminales, tuberías, autopistas, vías acuáticas, barcos, canales, aeropuertos, puertos, vías férreas, etcétera.

## **Ferrocarril**

El ferrocarril es básicamente un medio de transporte lento y para largas distancias, de materias primas y productos manufacturados de bajo valor. El servicio de ferrocarriles existe legalmente de dos formas: como transporte público o como transporte privado. Como transporte público ofrece sus servicios a cualquier usuario y se guía por las regulaciones económicas y de seguridad que dicta el gobierno. Por el contrario, el transporte privado pertenece al usuario y solo lo utiliza él. Dado el alcance limitado de las operaciones del transporte privado, no es necesaria ninguna regulación económica. En la práctica, virtualmente, todos los transportes por ferrocarril son públicos.

Los ferrocarriles ofrecen una gran diversidad de servicios especiales al usuario, que van desde el transporte de mercancías de gran volumen, como el carbón o el grano, hasta el transporte de productos refrigerados y automóviles nuevos. Otros servicios son el transporte que garantiza la llegada en un cierto número de horas el transporte con paradas intermedias, que permiten la carga y descarga parcial entre los puntos de origen y el destino, la recogida y la entrega de las mercancías en dichos puntos, y la división y cambio de destino en rutas, opciones ambas que permiten establecer rutas circuitos.

En esencia, sus ventajas son:

- Movimiento masivo de mercancías
- Costos reducidos
- Gran capacidad

## **Camión**

Al contrario que el ferrocarril, el transporte por camión es para productos acabados o semiacabados a menor distancia; el tamaño medio de los envíos es menor que en el servicio de ferrocarril, y se destaca la frecuencia y disponibilidad de su servicio, así como su velocidad y comodidad.

Finalmente, el camión ofrece una entrega razonablemente rápida y segura para los envíos que no completen la carga del ferrocarril. Mientras el camionero solo necesita llenar un remolque, el ferrocarril debe tratar de ocupar completamente todo un tren de carga. Por ello, el transporte por camión ofrece un servicio más ventajoso en el mercado de los pequeños envíos.

En esencia, sus ventajas son:

- Servicio punto a punto
- Rápido
- Manejo de todo tipo de mercancías

### **Avión**

En la actualidad, el transporte aéreo está siendo considerado cada vez por más usuarios como una posibilidad de servicio regular, incluso a pesar de que las tarifas aéreas para la carga triplican las de los camiones y son aproximadamente catorce veces superiores a las del ferrocarril. No obstante, el atractivo del transporte aéreo es su incomparable velocidad de un aeropuerto a otro, especialmente en largas distancias. Los aviones comerciales tienen velocidades de crucero entre 545 585 millas por hora, aunque la velocidad media real suele ser inferior debido a las lentas operaciones de rodadura en los aeropuertos y a los tiempos empleados en el ascenso y descenso de su altitud de crucero.

Las formas legales que adopta el transporte aéreo son tres: público, privado y contratado. El servicio puede ser de los siguientes tipos: compañías de líneas regulares interiores, compañías de transporte de cargas, compañías de servicio local, compañías suplementarias, aerotaxis y compañías de líneas internacionales.

En esencia, sus ventajas son:

- Amplio rango de servicios
- Capacidad cada vez mayor
- Reduce los costos de inventarios

### **Barco**

El transporte por barco es de alcance limitado por varias razones. En primer lugar, el servicio interior debe restringirse al sistema interno de ríos, lagos y canales, situación que obliga a los usuarios a ubicarse en ellos o a emplear otro medio de transporte en combinación con el barco. Además, por término medio es más lento que el tren.

A pesar de sus limitaciones, el transporte en barco ofrece una gran capacidad, con unidades capaces de cargar hasta 40 000 toneladas y con dimensiones estándar de 26 x 175 pies x 195 pies.

Actualmente, la capacidad y manejo de la carga está aumentando mediante el desarrollo de remolcadores y mejoras, como radares, precisos analizadores de profundidad y controles de navegación más sofisticados. Todo esto está haciendo que el transporte por barco se convierta en un servicio más puntual. El transporte por barco ofrece cuatro formas legales; el transporte privado de grandes volúmenes de productos líquidos en barcos-tanque y el de mercancías en grandes cantidades, como el carbón, la arena o el grano, representa más del 75 % del tráfico total anual. El transporte por barco, especialmente el servicio exterior, también transporta mercancías de más alto valor.

Los costos por pérdidas y desperfectos en el transporte por barco son bajos en comparación con los de otros medios. Esto es debido a que en general es menos probable que mercancías a granel de bajo valor sufran daños, y a que las pérdidas debidas a retrasos no son importantes.

En esencia, sus ventajas:

- Movimiento masivo de mercancías
- Costos más bajos
- Mayor capacidad

Existen, además, otras modalidades de transporte, tales como:

- Oleoductos
- Servicios coordinados:
  - Tren-camión.
  - Transporte de carga en contenedores
- Agencias de carga y servicios de pequeños envíos
- Transporte controlado por compañías
- Transporte internacional: agencias y servicios

En resumen, se puede precisar que la cadena logística no es más que la implantación de la logística para la realización y control de un segmento de la circulación. Así, la distribución física de los productos, y la gestión de aprovisionamiento de materiales definen familias de cadenas logísticas, por ejemplo: un camión nacional de acopio o del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) ejecuta funciones que definen una cadena logística. Sus actividades comienzan en los puntos de recolección y acopio de los productos agrícolas y terminan cuando este producto ha sido entregado al cliente. En esencia, la cadena logística se puede llamar cadena de transporte.

### 5.7.2 Principios de la cadena logística

La cadena logística, para su funcionamiento eficiente, debe regirse por los siguientes principios:

- Precisión: información puntual y precisa. Es más barato mover información que carga.
- Fluidez: la mayor igualdad entre la unidad de consumo, carga, almacenaje y transporte y la relación que debe existir entre ellas.
- Ligereza: conservar al máximo el estado de movimiento de la carga o suministro hasta el destino.

### 5.8 Normas de consumo

Las normas de consumo constituyen la cantidad máxima admisible de gastos de recursos materiales calculados para la fabricación de una cantidad de producción. Su importancia radica en que garantizan el uso pleno y racional de todos los recursos materiales de que dispone la economía nacional, contribuyendo así a la política de ahorro. Son una vía fundamental para la elevación de la eficiencia económica de la empresa.

Las normas de consumo siempre deben ser diseñadas por el departamento de diseño, el departamento técnico y el departamento económico, mediante cartas

tecnológicas y partiendo de una base estadística, según como se ha ido comportando históricamente. Hay que tener en cuenta ante todo el diseño, la calidad de los materiales que se necesitan y la solución económica del producto que vemos y estamos produciendo o vamos a producir. Esta es una de las cuestiones importantes en una producción cualquiera, pues de la ejecución con calidad de la misma dependen, en gran medida, los resultados finales de la empresa.

### 5.9 Métodos de previsión de la demanda

La planificación y el control de las actividades logísticas requieren estimaciones precisas del volumen del producto que va a manejar el sistema logístico. Normalmente, estas estimaciones toman la forma de previsiones y predicciones. No obstante, no es frecuente que el personal logístico se responsabilice de dichas previsiones generales sobre la empresa, tarea que suele asignarse al área de venta, planificación económica o algún grupo especial. Sin embargo, bajo ciertas circunstancias, especialmente en planificaciones a corto plazo, como el control de inventarios o la planificación del transporte, los responsables logísticos pueden encontrarse en la necesidad de generar esta información. Por ello, dedicaremos un espacio a examinar las técnicas más útiles para la planificación y el control logístico en cuanto a la previsión de la demanda.

La previsión de la demanda es una de las actividades generales de mayor importancia para cualquier empresa, ya que proporciona los datos básicos de entrada para la planificación y el control de todas las áreas funcionales, incluidas la logística, la comercialización, la producción y las finanzas. Los niveles de demanda y su distribución temporal tienen efectos importantes sobre los niveles de capacidad, las necesidades financieras y sobre la estructura general de la empresa. Por ello, cada una de sus áreas funcionales tiene sus problemas particulares de previsión. Para la logística estos problemas se centran en la naturaleza espacial y temporal de la demanda, en su variación y en su grado de arbitrariedad.

Las empresas, tanto industriales como comerciales, necesitan disponer de existencias para el desarrollo de su actividad. El mantenimiento de ellas permite a la empresa desarrollar una serie de funciones que son de vital importancia para su supervivencia.

Como se ha planteado anteriormente, dentro de los componentes del sistema logístico está la gestión de inventarios, la cual se entiende como organizar, planificar y controlar el conjunto de stock perteneciente a una empresa.

Organizar significa:

- Fijar los criterios y políticas para su regulación
- Definir las técnicas que se utilizarán
- Determinar las cantidades más convenientes de cada uno de los artículos

Cuando se planifica, se establecen los métodos de previsión, y se determinan los momentos y cantidades de reposición.

Se han de controlar:

- Los movimientos de entrada y salida del stock
- El inventario valorado
- Las tareas que se han de realizar

El término inglés *stock* es una palabra utilizada de forma habitual en nuestro idioma. Hasta los libros ingleses y americanos traducidos al español emplean este término. No obstante, la traducción más acorde para este vocablo “existencias”. En cualquier caso, indica depósito de mercancías, materias primas o cualquier otro objeto.

El objetivo principal de la gestión del stock es establecer un equilibrio entre el costo que se deriva de su posición y la cantidad de servicio.

### **Tipos de stock**

Si las condiciones que se pactan a la hora de realizar los pedidos, se cumplieran siempre, nos bastaría un stock que nos permitiera esperar la entrega del próximo pedido para no quedarnos sin existencias. Sin embargo, esto no suele suceder, y por ello, es importante conocer los distintos tipos de stock con los que nos podemos encontrar. En general se pueden definir los siguientes:

- Stock de ciclos: se lanza la orden de pedido de un tamaño superior a las necesidades del momento, por lo que surge un tipo de stock que es consumido a

lo largo del tiempo. Se presenta periódicamente, dando lugar a una pauta de comportamiento de carácter cíclico.

- Stocks estacional: tiene como objetivo hacer frente a un aumento esperado de las ventas. También se puede tomar en situaciones de huelgas, incertidumbre, etcétera.
- Stock de tránsito: incluye stock circulando entre las diferentes fases de los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución. Por ejemplo: el stock que circula entre el almacén de un proveedor y el de una gran superficie.
- Stock de recuperación: está formado por artículos o productos cruzados, pero que son susceptibles de una nueva utilización.
- Stock muerto: está constituido por artículos nuevos o viejos que ya no sirven para cubrir las necesidades para las que fueron comprados o producidos.
- Stock medio: es el promedio de existencias que tiene la empresa en almacén. El sistema tradicional para su cálculo es:

Existencias medias= $\frac{\text{Existencias máximas} + \text{Existencias mínimas}}{2}$

2

- Stock cero: es el que no existe. Las nuevas técnicas de gestión de stock han llevado su concepto a su mínima expresión, de tal manera que el stock óptimo es aquel que se iguala a cero.

### 5.9.1 Funciones del stock

Entre las funciones del stock en la empresa, se pueden destacar las siguientes:

- Aprovechar la disminución de los costos a medida que aumenta el volumen de compras: las compras de grandes cantidades generan ahorros, por los posibles descuentos, ahorro en los transportes, etc. No obstante, hay que buscar el punto óptimo entre estos ahorros y los mayores costos que tendremos como consecuencia de mayores volúmenes de productos almacenados.



- Lograr un equilibrio entre las compras y las ventas de la empresa: tendremos que adecuar nuestras compras a nuestras ventas para no disponer de existencias innecesarias.
- Protegernos ante la incertidumbre de la demanda: cuando el mercado sufre muchas oscilaciones, es conveniente que la empresa incremente las existencias, para no dejar pedidos sin servir por este motivo.
- Protegernos del posible retraso en el suministro de los pedidos: a veces, por distintos motivos, no se pueden cumplir las condiciones establecidas en los pedidos (fallos en la producción, en los canales de distribución etcétera).

La gestión de stock, para tomar sus decisiones, necesita de información ofrecida por diversas fuentes, entre las que se encuentran las ofrecidas por los sistemas de previsión de la demanda sobre la cantidad y el momento en que se espera que los productos sean requeridos por los consumidores, por lo que un error de previsión puede provocar actuaciones equívocas de gestión.

No siempre son necesarios los sistemas de previsión, ya que si se está frente a una demanda de tipo independiente, no hace falta recurrir a ellos. La demanda dependiente es la perfectamente planificada y determinada bajo programa.

### 5.9.2 Grupos de métodos de previsión de la demanda

Actualmente hay disponibles una serie de métodos estándar de previsión para planificar necesidades futuras. Todos estos procedimientos se han clasificado en tres grupos: métodos cualitativos, análisis y proyección de series temporales y métodos causales. Las diferencias entre los tres grupos se centran en la precisión relativa de las previsiones a largo plazo en comparación con las previsiones a corto plazo, en el nivel de sofisticación matemática usado y en la base lógica (datos históricos, opinión de expertos, estudios) a partir de la cual se obtienen las previsiones.

#### **Métodos cualitativos**

Los métodos cualitativos con frecuencia se usan para situaciones a largo plazo altamente inciertas, en las cuales el empleo de un modelo matemático no parece apropiado, su campo de aplicación es básicamente la predicción de la demanda de

nuevos productos, procesos y tecnologías, donde las tasas son inciertas. En estos casos se emplea el juicio, la intuición o las técnicas comparativas para poder producir estimaciones cuantitativas de hechos futuros.

### **Métodos de análisis y proyección de series temporales**

Los métodos de análisis de series de tiempo utilizan solo datos históricos del pasado para la variable que se pronostica. Generar proyecciones al futuro, suponer de manera implícita qué ha sucedido en el pasado, proporciona información de lo que va a suceder. Se analizan los valores pasados de la variable que se está pronosticando, con el objetivo de hacer pronósticos para el futuro.

### **Modelos causales**

La premisa básica sobre la cual se construye este tipo de método de previsión es que el nivel de la variable que se debe estimar se deriva del nivel de otros factores relacionados con ella.

Los modelos causales son las herramientas de previsión más sofisticadas y exigen un esfuerzo apreciable de análisis con el consiguiente costo.

La selección de un método de pronóstico depende de varios factores:

- El conocimiento que tiene la persona que hace los pronósticos de los varios métodos
- El punto en el tiempo para el que se hace el pronóstico reduce los métodos entre los que se puede elegir
- El grado en que los datos históricos o el juicio subjetivo deben influir en el pronóstico
- Algunos métodos son buenos en particular para detectar tendencias, y otros no lo son
- Consideraciones sobre beneficio y costo: el tiempo y el gasto dedicado a los pronósticos deben aumentar con la importancia de la decisión.

Estos argumentos sirven para comprender que la selección de un método de pronóstico requiere muchas consideraciones.

Ahora se hará referencia a los *métodos de series de tiempo*, ya que la previsión de la demanda se hace fundamentalmente sobre el análisis de los datos históricos de las ventas de cada producto, unido a estudios de mercado y capacidades de compra de la zona.

Los resultados obtenidos mediante el sistema de previsión se han de ir chequeando siempre con los datos que realmente se obtienen, para observar si el error que inevitablemente se produce es aceptable y se encuentra dentro de un margen, ya que en caso contrario debe replantearse la validez del sistema de previsión utilizado.

### **Métodos de series de tiempo**

Normalmente no es necesario que el logístico se ocupe de las técnicas de previsión y predicción que se utilizarán, dado que los datos sobre previsiones y proyecciones van a solicitarse en diferentes áreas de la organización, especialmente información sobre la previsión de las ventas. La ejecución de estas tareas generalmente van a estar centralizadas en áreas de la empresa como comercializaciones, planificación o análisis económicos. De este modo, normalmente el logístico va a recibir las predicciones globales y las realizadas a medio y a largo plazo.

Dentro de los métodos de series de tiempo se encuentran:

- Promedios móviles
- Suavizamiento exponencial

#### *Promedios móviles*

Es un modelo de pronóstico útil y sencillo que se utiliza, sobre todo, para hacer pronósticos a corto y mediano plazo. El promedio de lo que ha ocurrido en el pasado se emplea para pronosticar el futuro.

Se define como la media aritmética del último dato de demanda existente ( $n$ ) en nuestro registro histórico. Con un promedio móvil, solo se usa la última observación.

Cada vez que se dispone de una nueva observación, el promedio se mueve para incluir la observación más nueva, y deja la más vieja de las observaciones que se usaron antes.

Usando los promedios móviles de órdenes agrupadas, pueden ser eliminados los promedios cíclicos estacionales e irregulares, dejando, por consiguiente, solo el movimiento de la tendencia.

Una de las desventajas de este modelo es que se presentan los datos al principio y al final de la serie; otra de ellas es que los promedios móviles pueden generar ciclos u otros movimientos que no estaban presentes en los datos originales. Una tercera desventaja es que los promedios móviles están fuertemente afectados por los valores externos. Para contrarrestar este efecto, se usa algunas veces un promedio móvil ponderado con los factores de ponderación aprobados. En este caso se le da la característica central al factor de ponderación mayor y los valores extremos de los factores de ponderación pequeños.

A continuación se muestra un ejercicio demostrativo:

La empresa X quiere pronosticar la demanda del próximo mes para un determinado artículo. Se muestra la demanda durante los últimos seis meses, con un promedio móvil de tres términos.

Pronostique la demanda para el mes de noviembre.

MES	DEMANDA EN MILES DE UNIDADES
Mayo	127
Junio	114
Julio	130
Agosto	142
Septiembre	135
Octubre	140

*Solución*

Datos

Agosto: 142

Septiembre: 135

Octubre: 140

$$\underline{142+135+140} = 139$$

3

Si se emplean cuatro términos:

$$\frac{130+142+135+140}{4} = 136,75$$

4

Si se emplean cinco términos:

$$\frac{114+130+142+135+140}{5} = 132,2$$

5

Analizando el ejemplo, se puede observar, que el número de términos que se incluye en el cálculo del promedio móvil influye en la respuesta; cuanto más pequeño es el número de términos incluidos, mayor es la sensibilidad del promedio a los cambios, y viceversa.

#### *Suavizamiento exponencial alisamiento exponencial*

Probablemente, la técnica más útil para previsiones a corto plazo es el suavizamiento exponencial (alisamiento exponencial). Es un método simple y que requiere una mínima cantidad de datos para una aplicación continuada del mismo. Además, se ha observado que es el más preciso en comparación con otros modelos de su clase. Básicamente se trata de obtener promedios variables en lo que los datos históricos no tienen el mismo peso, sino que decrece geométricamente según la antigüedad de los mismos. De este modo, las informaciones más recientes tienen más peso en el promedio que otras más antiguas.

Un promedio suavizado exponencial se calcula de la siguiente manera:

$$P_{n+1} = X_n + (1 - \alpha) P_n$$

Donde:

$P_{n+1}$ : Nueva previsión

$X_n$ : Observación más reciente de la demanda actual

$P_n$ : Previsión anterior

La constante que pondera estos dos términos es la llamada constante de alisamiento y siempre será  $0 < \partial < 1$ .

Si  $\partial = 0$ ,  $P_{n+1} = P_n$ , con lo que la previsión no tendría en cuenta la demanda actual.

Si  $\partial = 1$ ,  $P_{n+1} = X_n$  y la previsión seguiría estrechamente los cambios de la demanda, sin tener en cuenta el pasado. Luego, cuanto mayor sea el valor de  $\partial$ , la última demanda en general puede lograr que el sistema sea más o menos sensible a los cambios de la demanda, variando el valor de  $\partial$ .

El valor de  $\partial$  se calcula mediante la informática, siguiendo un criterio mínimo cuadrático, escogiendo el valor de  $\partial$  que garantice que la suma total de los cuadrados de los errores de la previsión sean mínimos.

Una de las ventajas de este método frente al de la media móvil, es que se puede ajustar mejor la previsión, según el valor de  $\partial$  a una demanda real que presente cambios bruscos de tendencia. Con el valor de  $\partial$  adecuado, la demanda prevista se aproxima bastante a la demanda real. Otra ventaja es precisar en cada cálculo de la previsión solo datos de la previsión anterior, con lo que se simplifican los cálculos y se ha de manejar menos volumen de información.

Veámoslo ahora en un ejercicio práctico:

Una empresa X nos muestra la siguiente información expresada en miles de unidades:

MES	DEMANDA REAL	PREVISIÓN
Enero	1 005	1 000
Febrero	980	990
Marzo	990	984
Abril	990	990
Mayo	1 000	989
Junio	1 005	998

Determine la previsión para el mes de julio, tomando  $\partial = 0,8$ . Recuerde que adquiere un valor de 0 y 1, y cuando más próximo es a 1, se le da más peso al último dato real que a las previsiones anteriores.

#### *Resolución*

$$\begin{aligned} P_{n+1} &= X_n + (1 - \partial) P_n \\ &= 0,8 (1\ 005) + (1-0,8) 998 \\ &= 804 + (0,2) 998 \\ &= 804 + 119,6 \\ &= 1\ 003,6 \end{aligned}$$

R/ El pronóstico para julio es de 1 003,6 unidades.

### 5.9.3 Métodos de previsión de la demanda. Conclusión

Frecuentemente, el logístico debe predecir los niveles de demanda para su planificación operativa particular y su control. Ocasionalmente, se necesita hacer estimaciones a largo plazo con fines de planificación estratégica, como, por ejemplo, para ubicar fábricas y almacenes, para calcular el tamaño de la flota de transporte o para determinar la inversión global en inventarios. No obstante, dado que las estimaciones a largo plazo las suelen proporcionar otros departamentos ajenos al área logística, nos hemos centrado en los procedimientos de previsión a corto plazo. Dentro de este grupo, se han presentado aquellas técnicas que han dado pruebas de su utilidad: alisamiento exponencial y promedios móviles.

### 5.10 Modelos de inventario

A continuación se brinda una serie de modelos matemáticos, los que permiten al logístico de la empresa administrar eficientemente el inventario.

#### 5.10.1 Administración de inventario

Continuando con las partidas del activo circulante, se verá a continuación los menos líquidos: los inventarios. El inventario en la mayoría de las empresas industriales constituye la mayor parte del activo circulante. Su necesidad viene dada en garantizar que la empresa opere sin interrupciones o con un mínimo de ellas.

Normalmente, la empresa opera en un ambiente que impone limitaciones financieras importantes en los inventarios. Por ejemplo: para disminuir los requerimientos de caja de la empresa, el inventario debe rotarse con prontitud, ya que mientras mayor es su rotación, menor es el monto que debe invertir la empresa en el inventario para satisfacer una demanda determinada de mercancías. Este objetivo financiero a menudo está en conflicto con el objetivo de la empresa de mantener inventarios suficientes para minimizar la escasez de los mismos y satisfacer las demandas de producción. Esto hace necesario determinar el óptimo de inventarios que concilie estos dos objetivos en conflicto.<sup>26</sup>

Los inventarios no constituyen una materia del administrador financiero, sino del administrador productivo, pero al administrador financiero sí le debe interesar como inversión (dinero), como dinero invertido. El inventario es una inversión en el sentido de que exige que la empresa comprometa su dinero, y el administrador financiero debe asegurarse de que el dinero de la empresa no se invierta imprudentemente en excesos de inventarios.

### 5.10.2 Características del inventario

Varios elementos del inventario requieren de una preparación detallada. Uno de ellos se refiere a diferentes tipos de inventarios; otro está relacionado con los diferentes enfoques acerca del nivel adecuado de inventario que se mantiene en ciertas áreas funcionales de la empresa, y un tercero es la relación entre el nivel de inventario y la inversión financiera requerida. Cada uno de ellos se evalúa por separado.

#### **Tipos de inventarios\*\***

---

<sup>26</sup> Miguel Ángel Benítez Miranda y otros: *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*, MES, p. 208.

\*\* Miguel Ángel Benítez Miranda y otros: *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*, MES, p. 208.



Los tipos básicos de inventario son: de materias primas; de alimentos y bebidas, tabacos y cigarros; de la producción en proceso y de los productos terminados (empresas productoras) o mercancías para la venta (empresas comercializadoras); insumos y materiales de mantenimientos. Aunque usualmente no aparecen por separado cada tipo de inventario en el balance general de la empresa, es importante entender la naturaleza de cada uno de ellos.

La propia dinámica de la actuación de la empresa obliga a mantener los inventarios de aquellos bienes cuya carencia obligaría a detener el proceso de producción, y también de aquellos productos que aseguran una tasa adecuada de servicio al cliente. A continuación se relacionan los tipos de inventarios:

*Materias primas:* materiales que se encuentran en el almacén a la espera de ser transformadas en productos acabados, aptos para su posterior uso o consumo.

*Productos en curso:* materiales que se encuentran en fase de formación, para su posterior incorporación al proceso productivo.

*Productos semiterminados:* materiales fabricados por la empresa que no son normalmente destinados a la venta, hasta que no se proceda a su completa elaboración.

*Mercancías o productos terminados:* mercancías de empresas comerciales o industriales que se encuentran en los almacenes para su posterior venta o distribución.

*Piezas de recambio de los bienes de equipo:* piezas cuyo destino es sustituir a otras, ya deterioradas, en los equipos utilizados por la empresa en el ejercicio de su actividad.

*Material de envasado o embalajes:* los embalajes son cubiertas o envolturas, generalmente irrecuperables, destinadas a resguardar los productos que se han de transportar. Los envases son recipientes o vasijas destinadas a la venta conjuntamente con el producto que contienen.

El inventario es una inversión en el sentido que exige que la empresa comprometa su dinero, y debe hacerse una evaluación casuística de la conveniencia de variar su nivel.

La posibilidad de enfoques contradictorios relacionados con los niveles adecuados de inventarios dentro de la empresa entre las diferentes áreas funcionales, debe dirigirse para cumplir con el objetivo general de la empresa de maximizar la riqueza patrimonial. Las áreas funcionales básicas existentes son: finanzas, comercialización, producción y compras. Cada una de ellas considera el inventario a la luz de sus propios objetivos. Los enfoques básicos de cada una de estas áreas se describen a continuación.

- Finanzas: es responsabilidad de la empresa asegurarse de que los flujos de caja se administren en forma eficiente. La administración eficiente del inventario debe dar la maximización de la riqueza de los dueños en empresas corporativas. El administrador financiero debe controlar los niveles de todos los activos a la luz de este objetivo general, asegurándose de que la empresa no comprometa sus fondos en activos superfluos o excesivos. La tendencia general es la de mantener bajo el nivel de inventarios, poniendo freno así a la cantidad de dinero que debe comprometerse.
- Comercialización: es el que se ocupa del nivel de inventarios de productos terminados, por lo que prefiere que existan grandes inventarios de productos terminados de la empresa, lo que aseguraría que todos los pedidos se puedan cumplir sin demora, eliminando la necesidad de productos atrasados por agotamiento de los inventarios. Como la efectividad del departamento de comercialización normalmente se evalúa, y a menudo se paga al cuerpo de vendedores con base en el volumen de ventas que se genera, estos desean asegurarse de que no se pierda ninguna venta porque un producto no pueda entregarse a un cliente en forma inmediata. Mantener inventarios altos debe reducir la probabilidad de pérdidas de ventas por agotamiento de inventarios.
- Producción: el interés principal está relacionado con el nivel de materias primas e inventarios de producción en proceso. Sus determinaciones con respecto a estos inventarios afectan directamente el nivel de inventarios de productos terminados.

La principal responsabilidad de quien atienda esta área, es asegurarse de que el programa de producción se ejecute correctamente y dé como resultado el nivel deseado de producción terminada. Se evalúa no solamente con base en su efectividad para ejecutar su función de entregar los productos terminados, sino también con base en su habilidad para mantener bajo el costo de producción por unidad.

- Compras: esta esfera se ocupa únicamente de los inventarios de materias primas. Su responsabilidad es asegurarse de que las materias primas necesarias en la producción estén disponibles en las cantidades correctas en el momento oportuno. Quien atienda esta área se ocupa no solamente del volumen y sincronización de las compras de materias primas, sino que también debe tratar de comprarlas a un precio favorable. Como los costos de materias primas son un componente importante del costo estimado del producto, con base en el cual se toman las decisiones acerca de los precios, es importante que estas se adquieran prudentemente. Su responsabilidad por el nivel de inventarios de materias primas es solo parcial. Quién controla las adiciones a estos inventarios, es responsable por su disminución, ya que es quien suministra las materias primas al proceso de producción.

#### 5.11 Modelos de inventarios. Técnicas de administración de los inventarios<sup>\*\*\*</sup>

A continuación presentaremos algunos métodos de control de inventarios orientados a la producción, aunque los conceptos que se presentan no son estrictamente financieros, ya que tienen inherentes ciertos costos financieros. Se estudian los tres campos principales de control de inventarios: (1) la clase de control necesaria, (2) cantidad económica de pedido y (3) punto de reorden.

##### 5.11.1 Determinación del tipo de control necesario: el sistema ABC

---

<sup>\*\*\*</sup> Miguel Ángel Benítez Miranda y otros: ob. cit., MES, p. 212.

La mayoría de las empresas manufactureras virtualmente confrontan miles de artículos de diferentes inventarios. Muchos de estos artículos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la inversión de la empresa.

Algunos artículos de inventarios, aunque no son especialmente costosos, rotan lentamente, y en consecuencia exigen una inversión considerable; otros aunque tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente baja.

Una empresa que tenga un gran número de artículos de inventario debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad.

Aproximadamente el 20 % de los artículos en el inventario de la empresa corresponden al 90 % de la inversión en él. El 80 % restante de los artículos corresponde solamente al 10 % de la inversión en el inventario. En respuesta a esta característica general del inventario, se desarrolla el sistema ABC de control de inventarios.

Una empresa que utilice el sistema ABC de control de inventarios, lo divide en tres grupos: A, B y C. Los artículos A son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión; este grupo constituye el 20 % de los artículos de inventario que absorben el 90 % de la inversión de la empresa y son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. El grupo B consiste en artículos correspondientes a la inversión siguiente en términos de costo; constituye el 30 % de los artículos que requieren más o menos el 8 % de la inversión. El grupo C consiste normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña, aproximadamente el 50 % de todos los artículos del inventario, pero corresponde solo a aproximadamente el 2 % de la inversión de la empresa en el inventario (artículos tales como tornillos, clavos y arandelas se pueden incluir en este grupo). Un gran número de ellos no requiere de una inversión alta.

Dividir el inventario en artículos A, B y C permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventarios necesarios. El control de los artículos A de inventario debe ser muy intensivo, debido a la inversión considerable que es necesaria. Las técnicas más sofisticadas de control de inventarios deben aplicarse a estos artículos, los cuales justifican la utilización del modelo de control de inventarios

que se estudiará más adelante—. Los artículos B se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas y a su nivel se pueden revisar con menos frecuencia que el de los artículos A. Los artículos C pueden recibir un mínimo de atención; probablemente se pidan grandes cantidades para obtener precios más bajos.

Este sistema no tiene aplicación universal. Ciertos artículos que son de bajo costo, pero definitivos para el proceso de producción, y que no pueden conseguirse fácilmente es posible que necesiten atención especial. Esta clase de artículos debe recibir el tratamiento de los del grupo A, aunque utilizando el marco que se describe anteriormente, puedan pertenecer a los grupos B o C. a pesar de que no es perfecto, el sistema ABC es un método excelente para determinar el grado de intensidad de control que se debe tener o dedicar a cada artículo del inventario.

#### 5.11.2 Modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP)

El objetivo establecido del sistema de cantidad económica de pedido (CEP), es encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total de inventario de la empresa, es decir, la cantidad económica de pedido, la cual se puede encontrar gráficamente representando montos de pedidos sobre el eje x y costos sobre el eje y. Si el costo total mínimo se presenta en un pedido por una cantidad de 400 u, en consecuencia, la cantidad económica de pedido es de 400 u.

También debe notarse que la CEP ocurre en el punto donde se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de inventario. La función de costo de pedido varía a la inversa con el monto del pedido; a medida que se incrementa el monto del pedido, disminuye el costo de este en el período. Esto se puede explicar por el hecho de que como la utilización anual es fija, si se piden cantidades más grandes hay menos pedidos, y en consecuencia se incurre en menores costos. Los costos de mantenimiento de inventario están directamente relacionados a los montos de pedido; mientras más grande sea el monto de un pedido, mayor será el inventario promedio, y en consecuencia, son más altos los costos de inventario para la empresa.

La función de costo total tiene forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo de función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario para cada monto de pedido.

En consecuencia, podemos decir que este modelo es una de las herramientas más sofisticadas que se citan comúnmente para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario.

Este modelo bien podría utilizarse para controlar los artículos A de la empresa. Tiene en cuenta diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa. La CEP se describe seguidamente no solamente para ilustrar una técnica sofisticada de control de inventarios, sino que es lo más importante para ilustrar la naturaleza financiera de una decisión acerca del monto de un pedido.

El modelo de CEP que se presenta hace tres suposiciones básicas. La primera es que se supone que la empresa sabe con certeza cuál es la utilización anual de un determinado artículo de inventario; la segunda es que la frecuencia de utilización del inventario no varía con el tiempo, y la tercera suposición es que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan. Estas suposiciones altamente restrictivas son necesarias a la versión simplificada del modelo de CEP. La necesidad de estas suposiciones se hace más clara en la medida que se describe el modelo.

El estudio del modelo de CEP abarca: (1) los costos básicos que se incluyen, (2) sistema matemático y (3) defectos del modelo.

### **Costos básicos**

Con excepción del costo real de la mercancía, los costos relacionados con los inventarios pueden dividirse en tres grupos generales: costo de pedido, costos de mantenimiento de inventarios y costos totales. Cada uno tiene ciertos componentes y características fundamentales.

*Costos de pedido.* Los costos de pedido incluyen los gastos fijos de oficina de colocar y recibir un pedido, o sea, el costo de preparación de una orden de compra, procesamiento de la documentación que se produce y su recibo y verificación contra la factura. Los costos de pedido normalmente se formulan en términos de gastos de pedido.

*Costos de mantenimiento de inventarios.* Los costos de mantenimiento de inventario son los costos variables por unidad que se ocasionan por mantener un artículo en inventario durante un tiempo determinado. Normalmente estos costos se formulan en términos de gastos por unidad por período. Los costos de inventario contienen varios componentes tales como: costos de mantenimiento, costos de seguros, costos de deterioro y obsolescencia y, lo que es más importante, el costo de oportunidad de inmovilizar fondos en inventario. El costo de oportunidad es el componente de costo financiero; es el costo de los rendimientos a los cuales se ha renunciado para tener la inversión corriente en inventario.

*Costos totales.* El costo total de inventario se define como la suma del pedido y de los costos de inventario. En el modelo de CEP los costos totales son importantes, ya que su objetivo es determinar el monto de pedidos que los minimice.

A continuación se presentará un ejemplo práctico donde se demuestra claramente cómo proceder ante la aplicación de este modelo.

Supóngase que una empresa tiene costos de \$ 50,00 por pedido y costos de inventario de \$ 1,00 por unidad por año en un artículo cualquiera. Se puede calcular fácilmente el costo anual del pedido, el costo de inventario y el costo total si la empresa utiliza 1 600 unidades por año de este artículo

La tabla 5,4 presenta los cálculos para pedidos en cantidades de 1 600, 800, 400, 200 y 100 unidades. Algunos puntos con respecto a estos cálculos requieren aclaración.

1. El número de pedidos se obtuvo dividiendo 1 600 entre la cantidad de pedido, o sea, el número de unidades del artículo que se utiliza anualmente.
2. El inventario promedio se calculó dividiendo la cantidad de pedido entre 2, ya que un total de inventario igual al monto del pedido, una vez que este se recibe, se utiliza a ritmo constante hasta que el inventario se agota, momento en el cual se recibe el nuevo pedido.

Tabla de cálculos de costo de inventario

Cantidad de pedido (unidades) (1)	Número de pedidos (2)	Costo por pedido (pesos) (3)	Costo anual de pedido (pesos) (2:3) (4)	Inventario promedio (1/2) (5)	Costo de mantenimiento. (Inventario por unidad por año) (6)	Costo anual de mantenimiento (5:6) (pesos) (7)	Costo total (4+7) (pesos) (8)
1600	1	50	50	800	1	800	850
800	2	50	100	400	1	400	500
400	4	50	200	200	1	200	400
200	8	50	400	100	1	100	500
100	16	50	800	50	1	50	800

### Enfoque matemático

Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP en un artículo dado del inventario, siendo:

*R*: cantidad de unidades requeridas por período

*S*: costo de colocar un pedido

*C*: costo de mantenimiento de inventario por unidad por periodo

*Q*: cantidad de pedido

Se puede establecer la ecuación del costo total de la empresa. El primer paso para ello es desarrollar una expresión para la función del costo de pedido y una función para el costo de mantenimiento de inventario. El costo de pedido se puede expresar como el producto de número de pedidos y el costo por pedido. Como el número de pedidos es igual a la utilización en el período dividida entre el monto del pedido, es decir,  $R/Q$ , el costo de pedido se puede expresar de la manera siguiente:

$$\text{Costo de pedido} = \frac{S \cdot R}{Q}$$



El costo de inventario se ha definido como el inventario promedio de la empresa, es decir,  $Q/2$ , multiplicado por el costo por período de mantener una unidad en inventario. El inventario promedio se ha definido como la cantidad de pedido dividida entre 2, ya que se supone que el inventario se agota a ritmo constante. Así pues, el costo de mantenimiento de inventario puede expresarse de la manera siguiente:

$$\text{Costo de inventario} = \frac{C \cdot Q}{2}$$

Un análisis demuestra que en la medida que aumenta el monto de pedido ( $Q$ ), el costo de pedido disminuye, al tiempo que aumenta proporcionalmente el costo de mantenimiento de inventario.

La ecuación de costo total se obtiene combinando las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de la inventario de manera siguiente:

$$\text{Costo total} = \frac{S \cdot R}{Q} + \frac{C \cdot Q}{2}$$

Como la CEP se define como el monto de pedido que minimiza la función de costo total, para la CEP debe despejarse la ecuación anterior.

La ecuación para la CEP es la siguiente:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2RS}{C}}$$

Ejemplo:

Sustituyendo los valores para  $R$ ,  $S$  y  $C$  que se dan en el ejemplo anterior (1 600, % \$50,00 y \$1,00, respectivamente), resulta una CEP de 400 u:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot 1600 \cdot 50}{1}} = \sqrt{160\,000} = 400 \text{ u}$$

R/ Si la empresa hace pedidos de 400 u, minimiza sus costos totales de inventario.

### **Defectos del modelo de CEP**

El modelo de CEP tiene ciertos defectos que son directamente atribuibles a las suposiciones en las cuales se basa. La suposición de un ritmo constante de utilización y de renovación instantánea de existencias es bastante dudosa; la mayoría de las empresas mantienen existencias de protección como salvaguarda para un aumento inesperado de la demanda o entregas lentas. La suposición de que se conozca de antemano la demanda anual de artículos, es también discutible. Realmente, se utiliza un pronóstico de demanda para tomar una decisión de tamaño de pedido. Si el pronóstico difiere del resultado, se puede utilizar una CEP equivocada.

Otro defecto podría estar dado por resultados en unidades fraccionarias. En el caso de las unidades, se resuelve con el redondeo, pero en el número de pedidos podría ser necesario algún análisis de factores de fluctuación para encontrar el número de pedidos que deben colocarse.

Si bien aún el sencillo modelo de CEP que se presenta tiene sus defectos, ciertamente proporciona mejores bases a quien toma la decisión que las simples observaciones subjetivas. Aunque normalmente no se está directamente relacionado con la utilización del modelo de CEP, se debe estar consciente de su utilidad.

También se deben suministrar ciertos anexos financieros, específicamente con respecto a los costos de mantenimiento de inventarios, que permiten la utilización del modelo de CEP.

#### 5.11.3 Punto de reorden de pedidos = Tiempo de espera. Consumo diario

Si una empresa supiera que necesita diez días para recibir un pedido una vez que este se coloca, y utiliza 5 u de inventario diariamente, el punto de reorden del pedido sería de 50 u es decir,  $10 \cdot 5$ . Tan pronto como el nivel de inventario de la empresa llegue a 50 u, se colocaría un pedido por una cantidad igual a la cantidad económica de pedido. Este pedido se recibiría exactamente cuando el nivel de inventario llegue a cero.

Esta fórmula de punto de reorden de inventario se basa en la suposición de un intervalo fijo entre la colocación y la recepción del pedido y la utilización fija diaria. Sin

embargo, se encuentran fórmulas más sofisticadas de punto de reorden de pedidos, basadas en suposiciones menos restrictivas.

## 5.12 Los indicadores de normas consumo y Normas de inventario

### 5.12.1 Normas de consumo

Los indicadores de normas de consumo y normas de inventario nos muestran el ritmo de consumo para la materia prima directamente en el proceso productivo. Dentro de ellos tenemos dos indicadores que son de vital importancia los cuales relacionamos a continuación:

- Índice de consumo de la empresa
- Índice de consumo de la rama

No son más que normas individuales para cada elemento a consumir y en conjunto forman el indicador de consumo de la empresa.

A continuación mostraremos el procedimiento de cálculo para cada indicador.

#### **Índice de consumo de la empresa**

La fórmula para el cálculo del índice de consumo de la empresa se muestra a continuación:

$$IC^E = \sum N_{ij} \cdot E_j$$

Donde:

$IC^E$ : Índice de consumo por empresa

$N_{ij}$ : Normas individuales para cada elemento y en conjunto forman el indicador de consumo de la empresa (ejemplo: cantidad de materiales para una olla y una cafetera de aluminio)

$E_j$ : Estructura de producción: volumen de producción que se va a fabricar en un determinado surtido; cantidad, nivel de actividad que tiene para cada uno de los surtidos.

Es lo que representa, dentro del total del volumen de producción, la parte correspondiente a cada unidad de surtido.

Ejemplo:

Una empresa X posee, a manera de suposición, tres surtidos:

Producto	Plan	$N_{ij}$	$E_j$
A	40	0.12	0.2
B	100	0.10	0.5
C	60	0.09	0.09
	200	0.20	1.00

Se pide:

- Calcule la estructura de producción.
- Calcule el índice de consumo de la empresa (ICE).

Solución:

- Se calcula la estructura de producción de esta empresa:

$$A = \frac{40}{200} = 0,2$$

$$B = \frac{100}{200} = 0,5$$

$$C = \frac{60}{200} = 0,3$$

Se calcula el  $ICE$ :

$$IC^E = \sum N_{ij} \cdot E_j$$

Sustituyendo:

$$\begin{aligned} IC^E &= (0,12) (0,2) + (0,1) (0,5) + (0,09) (0,3) \\ &= 0,024 + 1,05 + 0,027 \\ &= 0,101 \end{aligned}$$

R/ Esta empresa presenta un índice de consumo de 0,101 de materias primas para la elaboración de sus surtidos.

### **Índice de consumo de la rama**

Representa el índice de consumo de materias primas y otros en una determinada rama de la economía.

La fórmula para el cálculo del índice de consumo de la empresa se muestra a continuación:

$$IC^R = \sum IC^E \cdot E_j$$

Donde:

$IC^E$ : Índice de consumo por empresa

$IC^R$ : Índice de consumo de la rama

$E_j$ : Estructura de producción: volumen de producción que se va a fabricar en un determinado surtido, cantidad, nivel de actividad que tiene para cada uno de los surtidos. Es lo que representa, dentro del total del volumen de producción, la parte correspondiente a cada unidad de surtido.

Ejemplo:

La rama textil en el primer trimestre del año 2006, presenta la siguiente información de dos de sus empresas dedicadas a la producción de medias y pulóveres, utilizando como materia prima el algodón.

Calcule el índice de consumo de la rama

Empresa I Fábrica de medias

Productos	Plan	$N_{ij}$	$E_j$
Medias de hombre	30 000	0,20	$\frac{3\ 000}{4\ 800} = 0,63$
Medias de mujer	5 000	0,80	$\frac{5\ 000}{4\ 800} = 0,10$
Medias de niños	13 000	0,07	$\frac{13\ 000}{4\ 800} = 0,27$
	48 000		1,00

Empresa II Fábrica de pulóveres

Productos	Plan	$N_{ij}$	$E_j$
Pulóveres de hombre	20 000	0,14	$\frac{20\ 000}{50\ 000} = 0,40$
Pulóveres de mujer	18 000	0,90	$\frac{18\ 000}{50\ 000} = 0,36$
Pulóveres de niño	12 000	0,05	$\frac{12\ 000}{50\ 000} = 0,24$
	50 000		1,00

Respuesta:

*Empresa I*

$$IC^E = \sum N_{ij} \cdot E_j$$

$$= (0,2) (0,63) + (0,8) (0,1) + (0,07) (0,27)$$

$$= 0,16 + 0,08 + 0,0189$$

$$= 0,2249 \approx 0,225 \text{ toneladas de algodón para cada unidad de producción}$$

*Empresa II*

$$IC^E = \sum N_{ij} \cdot E_j$$

$$= (0,14) (0,4) + (0,9) (0,36) + (0,05) (0,24)$$

$$= 0,056 + 0,324 + 0,012$$

= 0,392 ≈ 0,4 toneladas de algodón para cada unidad de producción media

Se calcula entonces el índice de consumo de la rama:

$$\begin{aligned}IC^R &= \sum IC^E \cdot E_j \\ &= (0,225 + 0,4) 1,00 \\ &= 0,625\end{aligned}$$

R/ Esta rama textil consume 0,625 toneladas de algodón.

### 5.12.2 Normas de inventarios

Estas normas representan las existencias mínimas indispensables de recursos materiales para garantizar el desarrollo ininterrumpido de la producción y los servicios.

Su importancia está dada por su relación con la eficiencia económica del trabajo, el aprovisionamiento óptimo de las capacidades de almacenamiento disponibles, además de estimular la rotación acelerada de los objetos de trabajo y evitar la acumulación excesiva de recursos materiales. Son elaboradas por los productores, suministradores y consumidores.

### 5.13 Cálculo de la rotación de inventarios\*\*\*\*

#### 5.13.1 Un concepto más preciso del inventario como inversión

En los estudios anteriores se ha hecho referencia frecuentemente al inventario como una inversión. El inventario es una inversión en el sentido de que exige que la empresa comprometa su dinero. Los análisis que se hicieron ilustraron la forma en que la inversión promedio en cuentas por cobrar se podía calcular, utilizando la rotación de cuentas por cobrar en el auxiliar de estas cuentas. La inversión en inventario puede calcularse de manera similar.

Para definir la rotación es indispensable referirnos a un período concreto de tiempo; año, mes, etcétera.

---

\*\*\*\* Miguel Ángel Benítez Miranda y otros: ob. cit., MES, p. 211.

De una forma genérica, podemos decir que la rotación es el número de repeticiones que se hacen de un producto en un período de tiempo. Otra forma de definir la rotación es mediante el denominado coeficiente de rotación de existencias, que es igual al cociente entre el costo de ventas y el inventario promedio.

Para determinar el inventario como inversión, partimos de una razón ya estudiada:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas o Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Despejando:

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Costo de ventas o Ventas}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Con vistas a decidir si es importante o no hacer la inversión, partimos de dos momentos:

- Beneficio de la propuesta
- Costo de la propuesta

En esencia, representa las veces que rotan los inventarios en la entidad, por lo general debe ser mayor que cuatro veces. Igualmente su aceptabilidad depende del sector y de la forma de reaprovisionamiento de la empresa. A continuación se muestra un ejemplo sobre el cálculo de la rotación de inventarios.

Una empresa está contemplando hacer ciclos más largos de producción para reducir los altos costos de iniciación relacionados con la producción de su único artículo.

La reducción total anual en costos de iniciación que podría obtenerse se ha calculado en \$ 15 000,00. Actualmente los inventarios de la empresa rotan seis veces al año; con los ciclos de producción más altos que se proponen, se espera que la frecuencia de la rotación del inventario disminuya a cuatro. No se espera que los ciclos de producción más largos tengan efecto de ninguna naturaleza en los ingresos por ventas. Se espera que el costo de ventas permanezca en el nivel de \$ 1 200 000,00. La



empresa tiene un rendimiento necesario en la inversión del 20 %. ¿Debería poner en ejecución el sistema propuesto?

El primer paso para determinarse si se debe aumentar el volumen de los ciclos de producción, es calcular la inversión promedio en inventario, tanto con el sistema actual como con el propuesto. Con la fórmula siguiente puede calcularse el valor del inventario promedio de la empresa dados el costo de ventas y la rotación del inventario.

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Costo de ventas o Ventas}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Como el inventario se lleva al costo en los libros de la empresa, esta fórmula puede utilizarse para calcular la inversión promedio de inventario bajo el sistema propuesto actual.

Solución:

Inversión promedio en inventario:

$$\text{Sistema propuesto: } \frac{\$1\,200\,000,00}{4} = \$300\,000,00$$

$$\text{Sistema actual: } \frac{\$1\,200\,000,00}{6} = \$200\,000,00$$

La rotación de inventario más lenta relacionada con el sistema propuesto se debe al hecho de que en el proceso de producir lotes más grandes, la empresa debe mantener inventarios promedios más altos en materias primas, producción en proceso y productos terminados.

El resultado de esta rotación más lenta de inventario es una inversión promedio más alta en inventario de lo que anteriormente se requería. Lo que debe examinarse es el costo de la inversión marginal en inventario, que es de: \$ 100 000,00.

Con esta inversión adicional de \$ 100 000,00 en inventario, la empresa debe ganar como mínimo un 20 % anual, o sea, \$ 20 000,00. Esto puede considerarse como el

costo anual de mantener los inventarios más altos relacionados con el sistema propuesto.

Comparando el costo anual del sistema de \$ 20 000,00 con el ahorro de \$ 15 000,00 se demuestra que la propuesta debe rechazarse, ya que da como resultado una pérdida neta de \$ 5 000,00.

El procedimiento que se presenta en este ejemplo no debe considerarse como una herramienta universal para aplicar a todas las decisiones de inventario. Se ha presentado para ilustrar un modo de ver, especialmente en el sentido de conocer la relación entre el nivel de inventario y el dinero invertido. En términos generales, mientras más altos sean los inventarios promedio de una empresa, mayor debe ser la inversión necesaria, y viceversa. Debe reconocerse la similitud entre el sistema de evaluar inversiones en cuentas por cobrar e inversiones en inventario. Al evaluar los cambios programados en niveles de inventario, el encargado de esta actividad debe considerarlos desde el punto de vista costo-beneficio.

#### 5.14 Consideraciones necesarias en cuanto el proceso logístico

A modo de resumen, podemos decir que, como se ha evidenciado a lo largo del presente capítulo, la logística tiene muchos significados, y uno de ellos, es que es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto, la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que la función del mercadeo es estimular la demanda, la de la logística será precisamente satisfacerla. Solamente por medio de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística: atender dicha demanda en términos de costos y efectividad. La logística no es,

por lo tanto, una actividad funcional, sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá, incluso, reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Las actividades claves de la logística son las siguientes:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Gestión de Inventarios
- Procesamiento de pedidos

En conjunto, estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y permitirá a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales estas están obligadas a enfocarse a la logística.

Otros factores que intervienen en la evolución de la logística son:

- Aumento en líneas de producción
- La eficiencia en la producción, alcanzar niveles altos
- Que la cadena de distribución mantenga cada vez menos inventarios
- Desarrollo de sistemas de información

Todo esto, en conjunto, traerá los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinar de forma óptima todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio.
- Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa. La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su

valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

En logística, el servicio al cliente implicará:

- Grado de certeza: no es tan necesario llegar rápido con el transporte, como llegar con certeza, con el mínimo rango de variación.
- Grado de confiabilidad: una cadena se conforma de diferentes eslabones. Eso es una cadena logística. Si se agregan algunos que no están relacionados, se segmentan las responsabilidades; el cliente final pierde la confianza, al parecer mayores errores de interpretación y responsables difusamente identificables. El cliente debe poder manifestar cuál es su criterio de confiabilidad, cómo entiende que deberían ser atendidos.
- Grado de flexibilidad: implica que el prestador pueda adaptarse eficientemente a los picos de demanda. Un operador logístico que considera excesiva la solicitud de eficiencia cuando se da un salto por estacionalidad, desconoce qué es valor para su cliente.
- Aspectos cualitativos: se trata aquí, no de la calidad del producto, sino del servicio, del cual debe buscarse su homogeneidad en toda la cadena logística. En muchos casos, se cuida minuciosamente el proceso productivo, se diseña con cuidado el empaquetado, se llega hasta decir cómo debe transportarse y almacenar en el depósito. Pero son pocas las empresas que cuidan de cómo llegarán hasta el cliente esos productos.
- La mejora continua: día a día deben replantearse los parámetros que se manifiesten mal, de acuerdo con los objetivos pensados, pero también aquellos que están bien. Es mucho más saludable cuestionar internamente lo que aparentemente resulta bien, a que lo haga el mercado. La mejora de las variables logísticas se deben entender como una exigencia.

La distribución física y la gerencia de materiales son procesos que se integran en la logística, debido a su directa interrelación; la primera provee a los clientes un nivel de servicio requerido por ellos, optimizando los costos de transporte y almacenamiento

desde los sitios de producción a los sitios de consumo; la segunda optimizará los costos de flujo de materiales desde los proveedores hasta la cadena de distribución.

Los componentes de la administración logística empiezan con las entradas, que son materias primas, recursos humanos, financieros e información; estas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

Para lograr el buen funcionamiento de la administración logística, se necesitan ciertas características de los líderes en el manejo logístico, como son las siguientes:

- Organización logística formal
- Logística a nivel gerencial
- Logística con el concepto de valor agregado
- Orientación al cliente
- Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas
- Mayor dedicación a los aspectos de planeación logística que a lo operativo
- Entender que la logística forma parte del plan estratégico
- Alianzas estratégicas

Otro elemento importante en el manejo logístico son los sistemas de información, ya que la información es lo que mantiene el flujo logístico abierto. A su vez, la tecnología de la información parece ser el factor más importante para el crecimiento y desarrollo logístico: un sistema de órdenes es el enlace entre la compañía, los proveedores y los clientes. Sin embargo, la información, como cualquier recurso empresarial, está sujeta al análisis de transacciones; a su vez la simulación permite tomar decisiones rápidas y efectivas.

## 5.15 Cuestionario

1. Realice una breve explicación sobre cuándo y cómo surge y se desarrolla la logística.

2. ¿A qué llamamos logística?
3. Esboce, según lo estudiado, cuál es el alcance de la logística empresarial.
4. Describa cuáles son las actividades logísticas.
5. ¿Cuáles son las actividades claves en el proceso logístico?
6. Explique el ciclo crítico de distribución del producto en el proceso logístico.
7. En síntesis, explique cómo y cuándo surgió la logística empresarial.
8. Explique la esencia de la logística de la empresa.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la logística empresarial?
10. La cadena logística es un elemento importante dentro de la empresa. Explique sus componentes.
11. ¿Cuáles son las modalidades del transporte y cómo utilizarlos en función de minimizar los costos de transportación?
12. Mencione los principios de la cadena logística.
13. ¿A qué llamamos normas de consumo?
14. Mencione y explique los métodos de previsión de la demanda.
15. ¿Cuántos tipos de stock conoce?
16. Mencione los grupos de métodos de previsión de la demanda.
17. ¿En qué consisten los métodos de series de tiempo.
18. ¿Qué son los promedios móviles? ¿En qué consiste el modelo suavizamiento exponencial (alisamiento exponencial)?
19. Una empresa quiere pronosticar la demanda del próximo mes para su juguete modelo 127. Basándose en la demanda existente durante los últimos seis meses, con un promedio móvil de tres términos. Pronostique la demanda para el mes de julio de este juguete:

Mes	Demanda en miles de unidades
Enero	127
Febrero	114
Marzo	130
Abril	142
Mayo	135

Junio	140
-------	-----

20. El número de bienes enlatados que recibió un centro de distribución de la cadena Cubalse en el mes pasado fue de 5,60 t. La cantidad pronosticada era 785 t. La entidad utiliza un modelo de alisamiento exponencial, con una constante de alisamiento de  $\alpha = 0,6$  para el desarrollo de sus pronósticos. ¿Cuál será el pronóstico de esta entidad para el próximo mes?
21. El número de accidentes de trabajo durante el mes pasado, en una región de desarrollo fue como se muestra a continuación:

Meses	Número de accidentes
Abril	20
Mayo	36
Junio	24
julio	30

Pronostique el número de accidentes de trabajo para el mes de agosto, con un modelo suavizamiento exponencial y con una constante de alisamiento de  $\alpha = 0,1$ .

22. La asistencia durante los últimos seis días en un teatro ha sido: 120, 130, 127, 115, 105 y 100 personas, con un modelo de suavizamiento exponencial de  $\alpha = 0,7$ , pronostique la asistencia para el día siguiente.
23. La demanda de un determinado curso varía según el maestro. Los profesores X e Y se alternan cada año para impartirlo. A continuación mostramos los datos de inscripción al curso:

Año	Instructor	Inscripción
1998	X	33
1999	Y	12
2000	X	40
2001	Y	14
2002	X	38

Con un promedio móvil de tres términos, pronostique la demanda del curso en el año 2004, cuando el profesor X imparte el curso. Se recomienda usar un modelo de suavizamiento exponencial con una constante de  $\hat{\theta} = 0,5$ .

24. ¿Qué importancia poseen los modelos de inventario?
25. ¿Qué es la administración de inventario?
26. Mencione las características del inventario.
27. ¿En qué consiste la determinación de tipo de control necesario, Explique el sistema ABC?
28. ¿En qué consiste el modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP)?
29. La Cía. de Alarmas Máster contempla un programa de turnos de producción a gran escala para reducir los costos de iniciación. La empresa calcula que el ahorro anual en costos de iniciación es de \$ 50 000,000. También cree que como resultado de turnos más largos y de menor producción, el plazo promedio de inventarios aumente de 45 a 72 días. El costo de ventas de la empresa es de \$ 3 500 000,000. Su rendimiento necesario en la inversión es de 20 %. ¿Podría recomendarse este programa?
30. La Cía. Nacional de Cintas Adhesivas utiliza 200 000 t anuales de pegamento. El pegamento se utiliza a ritmo constante y se puede comprar y recibir en un plazo de 12 días. La empresa ha analizado los costos correspondientes, tanto para mantener, como para pedir el inventario, y encuentra que el costo de pedido es de \$ 400,00 en tanto que los costos de mantener el inventario son de \$70,00 por tonelada por año. El costo por tonelada de pegamento ha sido y se espera que permanezca a su nivel corriente de \$ 350,00. Normalmente el costo de oportunidad de dinero para la empresa es de 10 %. Se pide:
  - a) Calcular qué porcentaje de los \$ 70,00 de costo de mantenimiento se puede atribuir al costo de oportunidad del dinero.
  - b) Calcular el CEP.
  - c) Calcular el costo total del programa que se sugiere con la CEP.
  - d) Determinar el número de pedidos que se sugieren con este programa.
  - e) Calcular el punto de reordenamiento de pedido en términos de toneladas de pegamento.



31. La materia prima básica de la Compañía de Escaleras Clásicas es la madera que utiliza a ritmo constante durante todo el año. La empresa utiliza 10 000 000 pies de madera por año, pero debe hacer sus pedidos en unidades de 100 pies. El costo de mantener la madera en inventario es de \$0,02 por pie por año, y el costo de colocar un pedido \$ 150,00. Se pide:

- a) Calcular la CEP en términos de unidades de 100 pies de madera.
- b) Calcular el costo total del programa que sugiere la CEP.
- c) Determinar el número óptimo de pedidos por año, teniendo en cuenta el hecho de que solamente pueden colocarse pedidos totales.
- d) Suponiendo que se necesite un intervalo de 14 días para recibir un pedido después de que este se coloca, determinar el punto de reordenamiento del pedido en términos de unidades de 100 pies de madera.

32. La Cía. de Bates de Aluminio utiliza 40 000 unidades anuales de una materia básica. Suponiendo que los costos de pedido de la empresa son de \$ 250,00 por pedido, y que el costo de mantener en inventario una unidad es de \$ 1,50 por año. Calcular los valores de las siguientes variables para montos de pedido de 40 000, 20 000, 8 000, 4 000, 2 000 y 1 000 unidades:

- a) Número de pedidos por año.
- b) Costo anual de pedidos.
- c) Inventario promedio.
- d) Costo anual de mantenimiento de inventario.
- e) Costo total.

33. Si la demanda de un artículo es uniforme, de 9 000 unidades por año, el costo de ordenar es de \$2,50 por orden y el costo de conservación es \$2,00 por unidad por año.

- a) Encuéntrese el tamaño del lote económico.

- b) ¿Cuántas órdenes se harán en un año?
- c) ¿Cuántos días de abastecimiento se ordenan cada vez?
- d) Si cada unidad cuesta \$7,00, ¿cuál es la CEP por orden?
- e) ¿Cuál es el costo de inventario anual?
- f) Si el tiempo de entrega es de tres días, ¿cuál es el punto de reorden?

34. Un productor de minicomputadoras compra una unidad de procesamiento de un solo chip por \$5,00 cada uno. Según los planes de producción se necesitan 10 000 u durante el próximo año, pero esto dependerá de las ventas. En realidad, la firma piensa que la demanda estará distribuida normalmente con un promedio de 10 000 u. El gerente de abastecimiento hace planes, basándose en un tiempo de entrega promedio de 9 días, una demanda diaria promedio de 10 000 u en 300 días hábiles o 33,3 u por día y un nivel de servicio de 99 %. Los costos de ordenar son de \$10,00 por orden, mientras que los de conservación son de \$1,00 por unidad por año. La demanda del tiempo de entrega tiene una desviación estándar de 17,3. Encuéntrese el punto de reorden del inventario y la cantidad que se debe ordenar.
35. ¿A modo de crítica, diga cuáles son los defectos del modelo CEP?
36. Mencione los indicadores de normas de consumo y normas de inventario.
37. ¿Qué son normas de consumo y normas de inventario?
38. La Empresa Textil Marcelo Salado le ofrece la siguiente información, con el objetivo de que usted determine su índice de consumo.

Producto	Plan	$N_{ij}$	$E_j$
Camiseta de hombre	15 000	0,05	
Blusa de mujer	25 000	0,02	
Camisa de niño	20 000	0,07	

Nota: Esta entidad utiliza como materia prima el algodón.

39. La empresa GRAFITEL presenta la siguiente información sobre el surtido de productos, el plan de producción aprobado y la norma de consumo para cada surtido:

Producto 1	Plan	$N_{ij}$	$E_j$
M1	1000	0,8	
M2	500	0,5	
M3	500	0,3	
<b>Producto 2</b>			
N1	500	0,2	
N2	1 500	0,3	
N3	500	0,6	

Calcule el índice de consumo de la empresa para la fabricación de los productos M y N.

40. Una empresa está contemplando hacer ciclos más largos de producción para reducir los altos costos de iniciación relacionados con la producción de su único artículo.

La reducción total anual en costos de iniciación que podría obtenerse se ha calculado en \$ 16 000,00. Actualmente los inventarios de la empresa rotan cinco veces al año; con los ciclos de producción más altos que se proponen, se espera que la frecuencia de la rotación del inventario disminuya a tres días. No se espera que los ciclos de producción más largos tengan efecto de ninguna naturaleza en los ingresos por ventas. Se espera que el costo de ventas permanezca en el nivel de \$ 1 100 100,00. La empresa tiene un rendimiento necesario en la inversión del 25 %. ¿Debería poner en ejecución el sistema propuesto?

41. Observamos que una empresa X está contemplando hacer ciclos más largos de producción para reducir los altos costos de iniciación relacionados con la producción de su único artículo.

La reducción total anual en costos de iniciación que podría obtenerse se ha calculado en \$ 20 000,00. Actualmente los inventarios de la empresa rotan tres veces al año; con los ciclos de producción más altos que se proponen, se espera

que la frecuencia de la rotación del inventario disminuya a dos días. No se espera que los ciclos de producción más largos tengan efecto de ninguna naturaleza en los ingresos por ventas. Se espera que el costo de ventas permanezca en el nivel de \$ 1 500 100,00. La empresa tiene un rendimiento necesario en la inversión del 29 %. ¿Debería poner en ejecución el sistema propuesto?

42. ¿En qué consiste de manera general el proceso logístico?

## 6.1 El control interno como herramienta fundamental para lograr la efectividad, eficacia y economía de la empresa cubana

La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas prioritizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, ya que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

### **Definición**

El control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

### **Importancia y necesidad**

Para establecer un eficaz sistema de control interno, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre los cuales son fundamentales la división del trabajo, la fijación de responsabilidad y el cargo y descargo.

#### *División del trabajo*

Garantiza que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación.

Esto posibilita, además, que la tarea ejecutada por un trabajador lleve implícita la comprobación de la realizada por otro con anterioridad.

---

\* Para elaborar este capítulo, se utilizó el capítulo VII del libro *Herramientas para el contador*, 2da. ed., Editorial Pueblo y Educación, 2008 y la Resolución Ministerial 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

La esencia de este principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades, de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios se efectúen por personas distintas a las que los registran y estos no sean los que elaboran y aprueban los comprobantes de operaciones que sirven de base a las anotaciones.

Es necesario dividir las diferentes operaciones de forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

Se extiende este principio a toda actividad laboral administrativa y debe aplicarse hasta donde las posibilidades del personal lo permitan; esto quiere decir que a pesar de los beneficios que ofrece su aplicación, debe ser objeto de una lógica adecuación (cuando la plantilla del personal es pequeña, el aumento del personal con este fin debe ser la última de las alternativas), ya que debe tenerse en cuenta que el costo de un control no debe ser superior a los beneficios que de él se deriven.

#### *Fijación de responsabilidad*

Consiste en garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma.

La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación, y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros, o sea:

- Definir conceptualmente las responsabilidades
- Dejar constancia documental de quién efectúa cada operación

### *Cargo y descargo*

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad, el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro se corresponda con solo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Esto permite, mediante el análisis del movimiento o la existencia de anotaciones originadas por documentos primarios que no se corresponden con la naturaleza de las operaciones de un registro determinado, poder descubrir errores o anomalías en la información contable.

Además de los principios generales antes mencionados, procede observar otros procedimientos, como son:

- Que las anotaciones se efectúen en los registros y documentos primarios, Submayor, Mayor, Comprobante de Operaciones, y otros que constituyan o puedan constituir documentos probatorios, a tinta, lápiz-tinta u otros medios, como máquina de escribir o demás equipos de procesamiento de datos, no permitiéndose en ningún caso que en tales documentos se lleven a cabo

borraduras, enmiendas o tachaduras de lo anotado, lo que implica subsanar cualquier error y nueva anotación en la forma que proceda, acorde a la naturaleza del error y documento o registro de que se trate.

- Las tarjetas u hojas sueltas que constituyen el libro Mayor, Submayor, registros u otros documentos primarios, corresponde que estén habilitados de acuerdo con lo que al respecto se legisle, y dado su carácter de documentos probatorios requieren ser conservados y protegidos durante el tiempo que en este sentido se establezca.

## 6.2 Aplicación del control interno como función contable

Para que un sistema de contabilidad garantice un eficiente control interno, requiere estar conformado por:

- El Nomenclador de Cuentas, que precisa las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse por la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las peculiaridades de la entidad, así como de las aclaraciones que procedan en las de uso general.
- Integración y divulgación de los Principios Contables Generalmente Aceptados y de los Principios de Control Interno a cumplimentar por la entidad.
- Recopilación de las normas y procedimientos que se han de aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.
- Elaboración de un sistema de contabilidad de costo consecuente con las normativas vigentes en esta materia ramales y nacionales, condicionado a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y consecuente con la organización del proceso productivo o de prestación de servicios.
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesita utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los



que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones que en materia de prescripción se legislen al efecto.

- Establecimiento del sistema informativo interno compatible con el sistema informativo general vigente para toda la economía, que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.
- Definir los aspectos de carácter general que se deben tomar en consideración en función de adaptar cada uno de los subsistemas que conforman los subsistemas de control interno.

### 6.3 Responsable del control interno en la entidad

Todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que estos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado, extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas, y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado; pero, como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

### 6.4 Componentes y normas a partir de los lineamientos de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la Resolución Ministerial 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba

Los componentes del control interno son:

1. Ambiente de control
2. Gestión y prevención de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitoreo

### **Ambiente de control**

Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa; la filosofía de dirección y el estilo de gestión; la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración. El entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

El componente ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

### **Gestión y prevención de riesgos**

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externo e interno que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes, para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados estos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambiarán continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificarlos y analizarlos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran, así como las posibles consecuencias.

La evaluación de riesgos no es una tarea que se cumple de una vez para siempre, sino debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados.

La evaluación de riesgos tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, o sea, que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de sus objetivos.

Las actividades de control existen en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen opciones tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en: controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de

usuario, controles informáticos o de tecnología de información y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de control, hasta el punto de que este les impida operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

En síntesis, el componente actividades de control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

### **Información y comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en la forma y los plazos que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas, que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Estos sistemas no solo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo, debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización, que fluya de arriba hacia abajo y a la inversa. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

Fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos; depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los que expongan cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información, pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna, debe existir una comunicación efectiva con entidades externas, tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

El componente información y comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna y fiable, y

definir su sistema de información adecuado a sus características, que genere datos, documentos y reportes que sustenten los resultados de las actividades operativas, financieras y las relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

### **Supervisión y monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene su adecuado funcionamiento a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones; incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que funcionan según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que estos, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno; son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas, e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

El componente supervisión y monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas, que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas: el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección, y evaluaciones puntuales, que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

A continuación se relacionan las normas de control por cada uno de los componentes:

#### 1. Ambiente de control:

- Planeación, planes de trabajo anuales, mensuales e individuales
- Integridad y valores éticos
- Idoneidad demostrada
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

#### 2. Gestión y prevención de riesgos:

- Identificación de riesgos y detección del cambio
- Determinación de los objetivos de control
- Prevención de riesgos

### 3. Actividades de control:

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Indicadores de rendimiento y de desempeño

### 4. Información y comunicación:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación
- Contenido, calidad y responsabilidad
- Rendición de cuentas

### 5. Supervisión y monitoreo:

- Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
- Comité de Prevención y Control

### 6.5 Factores que afectan la organización de la entidad

Entre los factores que afectan la organización de la entidad, se pueden mencionar los siguientes:

- Fallas o caso omiso en los sistemas de control interno



- Inexistencia de supervisión sistemática
- No tener en cuenta las políticas relacionadas con los recursos humanos.
- Carencia de integridad, objetividad y que las prácticas de favoritismo sean comunes
- Que el tratamiento real o percibido a los trabajadores sea injusto

## Glosario de términos

**Abastecimiento:** Aspecto de la dirección económica y de la producción que comprende las medidas, los cálculos, los contratos y las demás operaciones y actos encaminados a asegurar las materias primas, los materiales y los repuestos que son necesarios a las funciones de creación, distribución y consumo de los bienes, para que los centros productivos, los servicios públicos y los establecimientos comerciales los reciban continua y oportunamente.

**Actividad:** Se emplea este vocablo para designar el conjunto de operaciones o tareas que lleva a cabo una persona natural o jurídica en la consecución de un objetivo determinado. La naturaleza de una actividad está dada, precisamente, por el objetivo básico que ella persigue.

**Actividad comercial:** Es la que se lleva a cabo sin sujeción al momento o lugar de la producción; ella trata de salvar estas barreras mediante el transporte o almacenamiento, con la finalidad de satisfacer oportunamente la demanda existente. Esta actividad económica específica representa el eslabón que une el proceso de consumo, nexo o lazo de unión que conocemos como proceso de circulación o intercambio.

**Actividad económica:** El vocablo actividad económica se emplea para designar el consumo de operaciones o tareas que lleva a cabo una persona natural o jurídica en la consecución de un objetivo determinado. Basados en esta definición podemos expresar que el conjunto de acciones y hechos relacionados con la producción de bienes y la prestación de servicios constituye la actividad económica. Esta se desarrolla en los procesos de producción, circulación y utilización de los bienes materiales, así como en la prestación de servicios, tanto productivos como sociales, incluyen la organización, la planificación, la gestión y el control de dichas actividades.

**Actividad empresarial:** Se denominan actividades empresariales a aquellas de la esfera productiva y de servicios que sean organizadas en empresas, ya sean estas de subordinación nacional o local.

**Acción de capacitación:** Expresa de forma descriptiva el objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.

**Administrador:** Es todo aquel que administra recursos, es decir, todo aquel que tiene bajo su responsabilidad la actividad de coordinar e integrar los recursos para lograr un objetivo determinado y responde por los resultados que se obtengan y por el uso de los recursos.

**Administrar:** Significa captar lo que está sucediendo, transmitirlo al punto de dirección, compararlo con lo que debe suceder, decidir lo que se va a hacer, convertir esa decisión en información y transmitirla a los órganos ejecutores.

**Almacén:** Área abierta o cerrada destinada para guardar recursos.

**Almacenaje:** Derecho que se paga por conservar cosas en un almacén.

**Almacenamiento:** La función de almacenamiento consiste en la custodia de los productos y mercancías, lo que exige una técnica de organización, clasificación y disposición en el almacén, para finalizar con la salida de los mismos.

**Aprovisionamiento:** Recursos necesarios para desarrollar una actividad.

**Artículo:** Objeto material generalmente destinado al comercio.

**Atención al hombre:** Conjunto de acciones, relacionadas como sistema, que tienden a valorizar al trabajador como ser humano, creando mejores condiciones de vida y de trabajo, mediante la capacitación y desarrollo, la estimulación moral y

material, y la seguridad y salud en el trabajo, entre otras. Se caracteriza esta actividad por su compromiso con el trabajador y la búsqueda de alternativas en su atención.

**Autoridad:** Es la capacidad que se tiene para hacer o mandar a hacer algo. Poder demandar a otros. Es la base de la responsabilidad y la forma de unión de una organización.

**Base de almacenamiento:** Área total donde se sitúan única y exclusivamente tanques superficiales o soterrados para el almacenamiento de líquidos inflamables o combustibles y los objetos de obra y equipos indispensables para las funciones que se realizan en esta área.

**Beneficio:** Resultado de las operaciones realizadas en un período determinado por una organización económica, en su expresión financiera y calculado por medio del oportuno balance financiero. Es la ganancia o pérdida que obtiene la empresa después de vender una determinada producción.

**Calidad:** Conjunto de características que tiene un producto o servicio que le permiten satisfacer los requerimientos que lo hacen apto para determinada aplicación o uso.

**Calificadores de ocupación:** Recogen las ocupaciones existentes en cada rama de la economía, sus contenidos de trabajo, los requisitos de calificación y el grupo escala al que corresponde cada uno de ellos.

**Capacitación:** Es la acción y efecto de enseñar, o sea, de formar o desarrollar en cada individuo un nivel de conocimientos dado para lograr el cumplimiento de una actividad dada en tiempo y forma. Busca superar y elevar la calificación del personal de todos los eslabones. Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y

alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

**Carga de trabajo:** Cantidad de labores que se han de ejecutar.

**Categoría:** Clasificación que reciben los cargos u operaciones de acuerdo al tipo de trabajo que en ellas se ejecutan y los objetivos del propio trabajo.

**Categoría de tarifa:** Indicador del nivel de calificación del obrero y de la complejidad del trabajo.

**Capital humano:** Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

**Ciencia:** La ciencia, como sistema que es comprende un conjunto de elementos que se interrelacionan formando una compleja red de diversos nexos y vínculos.

**Clientes:** Nombre que denota la dependencia de una empresa con respecto a otra para conseguir, previos los contratos correspondientes, el suministro de los productos, que la segunda elabora, y que la primera necesita para sus fines productivos propios.

**Comanditarios:** Aportan capital, pero solo participan en los beneficios y no en la gestión de la empresa.

**Comerciar:** Hacer negocios comprando, vendiendo o permutando.

**Comercio electrónico:** El comercio electrónico consiste principalmente en la distribución, compra, venta, mercadotecnia y suministro de información

complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas como Internet u otras. La industria de la tecnología de la información podría verlo como una aplicación informática dirigida a realizar transacciones comerciales. El comercio electrónico también incluye la transferencia de información entre empresas.

**Competencias laborales:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

**Consumidores:** Personas que adquieren los bienes de consumo y que los utilizan finalmente para la satisfacción de sus necesidades.

**Contenido de trabajo:** Es la relación de actividades sistemáticas y eventuales que se deben realizar en un puesto de trabajo para cumplimentar las funciones asignadas al mismo. Refleja la actividad laboral en dependencia de las condiciones técnicas y organizativas existentes.

**Contrato económico:** Es el medio jurídico mediante el cual se establecen las relaciones económicas patrimoniales, de cooperación y de índole no patrimoniales, entre las organizaciones económicas que operan en la economía nacional.

**Control:** Comprende la determinación de si la tarea ejecutada en proceso de ejecución, se llevó o se está llevando a cabo de acuerdo con los marcos fijados correspondiendo a lo planificado. Incluye la orientación a quien corresponda para que tome las medidas rectificadoras que se requieran o conozcan los éxitos alcanzados. Es un mecanismo que mide el vínculo que debe darse entre las diversas operaciones del sistema, aísla las posibilidades de riesgos que se generan y garantiza la estabilidad y el logro de los objetivos. Es decir, permite conocer si las

cosas marchan como debieran hacerlo, y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo.

**Controlado:** Organismo o territorio que es objeto de control.

**Controlador:** Organismos, institutos y oficinas nacionales que ejecutan actividades de control en diferentes etapas.

**Control interno:** Comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. Proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

**Control gubernamental:** Verificación, por comisiones de trabajo que se constituyen a tales efectos, con la participación de Organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades nacionales, de la aplicación de las políticas de Gobierno y el cumplimiento del plan y el presupuesto, por los Organismos de la Administración Central del Estado, las entidades de su sistema y los Consejos de Administración Provincial, lo que se ejecuta acorde a un plan aprobado anualmente por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

**Competencia:** Es el elemento que asegura en las economías capitalistas el funcionamiento del mercado como elemento regulador de la naturaleza y cantidad de la producción y de la distribución posterior de las rentas generadas entre los sujetos económicos.

**Competencias organizacionales:** Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus

conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales, como tendencia, están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

**Cooperativas:** Organización económica de carácter socialista formada por pequeños productores o consumidores para mejorar la eficiencia económica de su trabajo u obtener y emplear mejor la asistencia financiera y material del Estado revolucionario. Satisfacen necesidades comunes de los asociados, quienes comparten por igual riesgos y beneficios.

**Correlación salario medio Productividad:** La planificación más importante y decisiva del proceso de producción, la fuerza de trabajo, requiere el análisis de la productividad del trabajo y los factores para la elevación de sus ritmos de crecimiento, puesto que este indicador caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo y su ahorro es elemento vital de la actividad y gestión económica de la empresa. Al elaborar el plan de salarios para la empresa, es preciso asegurar la correlación entre su crecimiento, el volumen de la producción y la productividad del trabajo, asegurando siempre que el ritmo de crecimiento de la productividad sea mayor que el del salario medio, lo que permite la disminución del costo por unidad de producción y el aumento consecuente de la ganancia de la empresa, a la vez que garantiza el equilibrio entre el poder adquisitivo y la disponibilidad para el consumo.

**Costo:** Es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio.

**Decidir:** Elegir entre varias alternativas para determinar el curso de acción.

**Decisión:** Es una elección que se hace entre medidas optativas. Siempre que se sabe que hay medidas optativas, es preciso elegir. Para tomar acertadamente una decisión es preciso tener acceso a información apropiada.



**Decisión final:** Facultad de decidir en última instancia sin tener que acudir a niveles superiores para obtener autorización.

**Delegar:** Conferir de una persona a otra facultades para que haga sus veces; asignar a otra una obligación.

**Delegación de autoridad:** Proceso mediante el cual se traspasa autoridad de un superior a un subordinado.

**Demanda:** La cantidad demandada es inversamente proporcional al precio del bien y/o servicio.

**Desarrollo:** Proceso continuo y simultáneo a la capacitación, dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que les permitan desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita su promoción a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

**Desempeño laboral superior:** Significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

**Director:** Persona que administra o dirige una entidad económica.

**Dirigir:** Dar órdenes e instrucciones a subordinados para realizar algo.

**Dirección:** La dirección es un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos, con vista a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones.

**Disciplina:** Es el resultado que se alcanza cuando la actitud individual o colectiva se caracteriza por una identificación positiva con las reglas, costumbres, hábitos y moral, tanto del grupo mismo como de la sociedad donde se vive.

**Disciplina laboral:** La disciplina laboral podemos definirla como un sistema de relaciones de responsabilidad mutua entre los trabajadores en el proceso laboral cuyo carácter está determinado por las relaciones de producción, y están fijadas por determinadas normas sociales. Se traduce en el cumplimiento de todas las disposiciones, obligaciones y deberes necesarios para la realización del trabajo individual y colectivo. Sin disciplina laboral, no es posible organizar el trabajo.

**Duplicidad de Funciones:** Funciones que son ejecutadas por dos o más niveles diferentes de una estructura organizativa, por adolecer esta de una correcta organización administrativa.

**Economizar:** Significa, para la mayoría de las personas, gastar poco o sacarle el mejor provecho a lo que posee.

**Eficacia:** Por eficacia se entiende la eficiencia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, del carácter del objetivo de la producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los factores necesarios de producción y el cambio para la obtención de un resultado económico determinado.

**Eficiencia:** Grado de corrección con que puede ser llevada a cabo una tarea o una labor y, por antonomasia, hacer con perfección esa labor o esa tarea.

**Empresa:** Empresa es una unidad económica que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnicas y físico-espaciales, ordenados según determinada estructura de organización y dirigidos en base a cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados.

**Empresa artesanal:** Responde a estados heredados de las llamadas empresas primitivas, de las comerciales de tipo individual, y en general propio de las exportaciones agropecuarias y de las pequeñas empresas manufactureras.

**Empresa capitalistas:** Empresa de mayor dimensión, con producción en masa, utilizando determinadas tecnologías y mercados amplios.

**Empresa privadas:** En la que el capital es propiedad de particulares.

**Empresa pública:** Cuyo capital es propiedad del Estado.

**Empresa cooperativa o social:** en la que sus trabajadores son además sus propietarios.

**Empresa estatal:** Medios de producción en manos del Estado.

**Empresa propiedad individual:** Pertenece a un individuo o es dirigida por él.

**Empresa social:** No pertenece a uno solo sociedades colectivas: aportan su trabajo o su capital.

**Empresa socialista:** Constituye el eslabón primario y la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional.

**Escala salarial:** Elemento mediante el cual se fijan los diferentes grados de complejidad de los trabajos que se realizan a nivel de toda la economía nacional. La

escala es el patrón que nos sirve de base para comparar las complejidades de los trabajos.

**Estímulo:** Incentivo para llevar a cabo correctamente las tareas y labores asignadas a los destinatarios del plan, tanto colectivo como individual.

**Estimulación material:** Es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

**Estimulación moral:** Es un sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

**Estipendio:** Ingreso que percibe el trabajador durante el período en que se encuentre recibiendo acciones de capacitación aprobada por la organización.

**Evaluar:** Valorar algo en función del resultado esperado.

**Explotación:** Se le viene aceptando como referido a la unidad técnica, es decir, como el conjunto de procesos tecnológicos ampliados a un conjunto de factores para lograr ciertos resultados. En otras palabras, se define como el contrato de compañías por el cual dos o más personas se obligan a aportar el fondo común bienes, industrias o algunas de estas cosas para obtener un lucro.

**Fábricas:** Centros de producción de carácter industrial que elaboran bienes materiales cuya economía es dependiente de las empresas a las que pertenecen.

**Flete:** Es el precio que se paga por el servicio de transporte de carga, sea por vía terrestre, marítima, fluvial o aérea. Precio fijado por el alquiler de todo o de una parte de un medio de transporte.

**Formación de cuadros:** Función de la dirección que tiene por objetivo la selección, el adiestramiento, la promoción y la evaluación del personal de una empresa que realiza labores ejecutivas o de dirección.

**Formación del personal:** Función de la empresa encargada de los procesos de selección, adiestramiento, promoción y calificación del personal. Abarca también los elementos relativos a bienestar, seguridad y evaluación de cargos.

**Formación por competencias:** Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

**Fuerza de trabajo:** Conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viviente de un hombre y que este pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase. Cuando esta fuerza de trabajo entra en acción se expresa en el trabajo dando como resultado la obtención de un producto.

**Fuerza de trabajo calificada:** Está referido al personal con calificación técnica. El mismo abarcará al nivel superior, a los niveles medio superior y medio básico de Educación Técnica y Profesional y a la formación del personal docente.

**Fondo de salario:** Partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores.

**Formas y sistemas de pago:** Las formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.

**Gestión económica:** Conjunto de acciones que se llevan a cabo en la administración de los recursos económicos para lograr la más correcta y oportuna utilización de los mismos.

**Gestión administrativa:** Conjunto de actividades que realizan los integrantes de una entidad económica u organismo, en la administración socialista de los bienes que les ha situado el Estado.

**Gestión de stock:** Organizar, planificar y controlar el conjunto de stock perteneciente a una empresa.

**Gestión de ventas:** Se compone del análisis, la planificación, la aplicación y el control de los programas diseñados para realizar los intercambios deseados entre poblaciones objetivo, con el fin de obtener ganancia personal o mutua. El conseguir una respuesta efectiva se apoya, en gran medida, en la adaptación y coordinación del producto, del precio, de la promoción y el lugar.

**Gestión por competencias:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

**Gestionar:** Hacer diligencias para lograr un objetivo.

**Higiene del trabajo:** Rama de la higiene encargada de prevenir las enfermedades profesionales y de garantizar condiciones laborales higiénicas y saludables mediante el estudio, investigación y control de los aspectos higiénico-sanitarios del ambiente

de trabajo y del comportamiento fisiológico del hombre y sus afectaciones como consecuencias de la influencia del trabajo, su organización y ambiente; así como mediante las disposiciones normativas higiénico-sanitarias y las médico-laborales.

**Indicadores:** Están constituidos por aquellos términos físicos o de valor que en la práctica de planificación y en la estadística se emplean en distintos géneros.

**Información:** Conjunto de datos sobre un mundo que rodea al sistema en cuestión, su estado y sus condiciones externas, datos que se utilizan para realizar los procesos de gobierno o dirección. Son datos apropiados a las decisiones. La información fehaciente es indispensable para la toma de decisiones relacionales en cualquier nivel de dirección o gobierno.

**Información económica:** Es el conjunto de datos recolectados, procesados y presentados, con diferentes características cualitativas y cuantitativas, enmarcados en el ámbito donde han tenido lugar y ubicados en el tiempo. Los objetivos de la información económica son los siguientes: elaboración de los planes económicos; comparación de los resultados reales con los planificados, control de la producción de bienes y servicios, de los materiales y los recursos humanos: determinación de la eficiencia operativa y determinación de la eficiencia en las funciones de la dirección, organización y análisis económico. La importancia de la información económica consiste en que la carencia o deficiencia de la misma se refleja inmediatamente en la eficiencia de la organización, planificación, dirección y control de la economía nacional en todos sus niveles. Las fases de la información económica son las siguientes:

- Recolección de datos
- Procesamiento de los datos
- Presentación de la información
- Análisis de la información

**Inventario:** Relación pormenorizada de recursos, con expresión de sus especificaciones, precios y valor, de que dispone como existencia una empresa, organización económica o presupuestada cualquiera, preparada con observancia de las normas establecidas, con la debida exactitud, claridad y apoyada en la responsabilidad expresamente reconocida de los trabajadores que lo hubieran compilado. Constituye un estado de contabilidad y está sujeto a las normas técnicas correspondientes.

**Jefe:** Superior o principal miembro de una unidad organizativa, o conjunto de estas, el cual dirige.

**Jornada laboral:** Tiempo que de acuerdo con la legislación vigente debe permanecer todo trabajador en su centro de trabajo. Entiéndase por centro de trabajo a estos efectos, las áreas laborales que componen la empresa o unidad administrativa a cuya plantilla pertenece el trabajador, u otras áreas a las cuales sea remitido en función de trabajo.

**Leyes económicas:** Según Marx, las leyes económicas ofrecen el vínculo objetivamente necesario, interno, esencial, reiterado, de los procesos y fenómenos de la vida social, con la particularidad de que unos fenómenos se manifiestan como causa y otros como efectos indispensables de estos.

**Línea de mando:** Diversos niveles ejecutivos de una organización que comprende desde el jefe superior hasta el jefe de más baja jerarquía.

**Locales de trabajo:** Áreas cerradas o abiertas en las cuales de forma permanente o periódica se realiza la actividad laboral del hombre.

**Logística o distribución:** El término gestión de la distribución física integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras



muchas, servicio al cliente, provisión de la demanda, control de los inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de las fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento.

**Logística empresarial:** La logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de los productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo.

**Logística militar:** Rama de la ciencia militar y operaciones que tratan de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de asuntos relacionados con ellos.

**Factores de la dirección:** Son los elementos que influyen de alguna forma en el comportamiento del sistema y en la posibilidad de obtener resultados.

**Procesos de dirección:** Se explican por medio de las llamadas funciones generales de la dirección, cada de una de las cuales agrupa bajo una óptica de homogeneidad diversas actividades. En su ejecución, la dirección se manifiesta por medio de estas funciones de forma solidaria e interrelacionada.

**Mando:** Comprende el proceso de organizar la ejecución de la tarea motivando al mismo tiempo a sus ejecutados, cooperando a su desarrollo y supervisión del trabajo. El mando es la esencia del trabajo del subsistema rector.

**Medios de trabajo:** Son todas las cosas de que se sirve el hombre para actuar sobre los objetos de trabajo y transformarlos.

**Marketing:** Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el

fin de descubrir cuáles son estas, se utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y solo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

**Mercado:** Es un lugar en el que confluyen la oferta y la demanda de productos y servicios, así como de activos financieros, con la finalidad de realizar su intercambio por dinero. Es un lugar, un ámbito de encuentro en un momento determinado.

**Método:** Modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado. Constituye el conjunto de procedimientos para lograr un objetivo. Modo de hacer correctamente una labor de manera sistémica y con arreglo a las normas progresivas fundadas en las técnicas perspectivas. Se dice además que es el conjunto de reglas formadas históricamente en la ciencia, a las cuales se subordina el pensamiento del investigador en el proceso del conocimiento científico. En otras palabras, el método es un sistema de principios de partida del conocimiento científico y arma del mismo.

**Método dialéctico-materialista:** Permite el enfoque objetivo de los fenómenos socioeconómicos en su acción y desarrollo, descubre sus relaciones internas y externas, su interrelación y concatenación. Mediante el método dialéctico-materialista se llega al conocimiento de las leyes y principios que rigen la dirección de la sociedad y los diferentes sistemas y subsistemas que lo integran.

**Método lógico-histórico:** El método lógico reproduce el objeto de investigación en términos históricos, pero ceñido a su necesidad interna, a su regularidad fundamental, a su tendencia de desarrollo. El método histórico reproduce la historia del objeto tal cual es, o sea, en toda su riqueza de elementos, irregularidades, casualidades, etcétera. Ambos métodos se integran para lograr una imagen en desarrollo del fenómeno observado.

**Método sistémico:** Este método consiste en estudiar el objeto como un sistema, es decir, en toda su riqueza de objetivos, sistemas mayores, subsistemas, elementos, relaciones, propiedades, medio ambiente, etcétera, todo lo cual se produce dentro de determinadas circunstancias de tiempo y espacio.

**Método interdisciplinario:** Este método consiste en estudiar el objeto de una forma multilateral, apoyándose en disciplinas de diferentes tipos, todas las cuales permiten dar una imagen especializada del fenómeno observado. La particularidad de este método está en que la participación de diferentes disciplinas no aparece como una simple suma de puntos de vista distintos, sino como una integración en la cual cada disciplina particular se orienta hacia el objetivo común buscado.

**Método de dirección:** Modo ordenado de proceder para dirigir un grupo humano y lograr la realización de un fin determinado.

**Metodología:** Ciencia del método, de los medios de investigación: el conjunto de procedimientos, de métodos de investigación empleados en una ciencia.

**Métodos administrativos:** Consisten en directrices obligatorias que velan por los intereses de toda la sociedad y que deben ser cumplidas por las empresas, independientemente de que sean beneficiosas o no para ellas.

**Ministerio:** Organismo central del Gobierno Revolucionario subordinado directamente solo a las decisiones del Consejo de Ministros, y máximo responsable de las operaciones en la rama a que venga dedicada.

**Modelo:** Muestra de un objeto u obra que sirve de guía y pauta para construir otras idénticas.

**Modo de formación:** Define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

**Monopolio:** Derecho exclusivo del Estado aplicado a un determinado aspecto de las actividades nacionales para garantizar la edificación y el desarrollo de una economía nacional que satisfaga de modo creciente, en cantidad y calidad las necesidades de la población trabajadora.

**Motivación.** El conjunto de motivos, es decir, causas internas, que están activamente presentes en un momento dado en la conciencia del ser humano y que son en dicho momento las causas principales de su comportamiento, determinan su selección entre distintas alternativas, orientan su actividad en un sentido determinado y le suministran la energía necesaria o determinan la intensidad de su actividad.

**Objetivo:** Fin al que se encamina la actividad de la empresa.

**Objeto:** Actividad, persona o cosa respecto de la cual el plan establece tareas, señala objetivos o fija metas. También, lo opuesto a los seres vivos: las cosas inanimadas.

**Objeto de dirección:** es aquella parte del sistema de dirección que tiene la responsabilidad de ejecutar lo ordenado por el sujeto de dirección y, por tanto, está subordinado a este.

**Oferta:** La oferta es la magnitud del valor de los bienes materiales y servicios que se dirigen hacia el mercado con el fin del intercambio. La oferta y su magnitud están predeterminadas por el nivel de desarrollo de la producción.

**Organización:** Comprende todo el proceso de división e integración del trabajo y de la construcción y mantenimiento del sistema de relaciones entre personas y grupos de personas, entre medios y grupos de medios, entre objetos, y entre todos entre sí. Garantizando la unidad entre la estabilidad y la flexibilidad y el funcionamiento del objeto de dirección.

**Pagos adicionales:** Son los pagos por trabajar en determinadas condiciones, cargos, actividades, ramas o sectores debido a su importancia económica, o del servicio que se presta, o como reconocimiento a trabajadores por sus aportes excepcionales y significativos al desarrollo económico y social del país y otros factores extracalificatorios.

**Pago por condiciones laborales anormales:** Es el pago que aprueba el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a partir de la determinación de la existencia de riesgos que afectan la integridad de los trabajadores y que pueden provocar enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y que no son posibles minimizar mediante la aplicación de medidas técnicas u organizativas, o ambas, lo cual debe ser rigurosamente avalado por el organismo o entidad nacional que lo solicite.

**Período:** Lapso o espacio de tiempo que cubre un plan perspectivo o anual o las subdivisiones de los mismos como planes trimestrales.

**Pérdida:** Resultado negativo en la gestión de una empresa cuando los gastos son mayores que los ingresos.

**Perfeccionamiento empresarial:** Es una necesidad en la empresa socialista y va dirigido a consolidar sus potencialidades, a hacer de esta una empresa altamente productiva, eficiente, con capacidad de estar cada vez más en condiciones de satisfacer, con producciones y servicios de superior calidad, las necesidades de la población; incrementar las producciones que son fondos exportables o sustituyen importaciones; generar para la sociedad la mayor cantidad de utilidades posibles; competitivamente estar a la altura de las empresas más eficientes del mundo. Es un proceso de mejora continua para la empresa.

**Perfil de competencias:** Es el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe

necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales.

**Plan de capacitación y desarrollo:** Es el que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación. Tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación que se ha de realizar; el modo de formación que se utilizará para dar cumplimiento a las acciones; fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.

**Planes:** En los planes se concretan las tareas que se han de desarrollar en un período dado.

**Planificación:** Comprende la selección de los objetivos tendentes a una satisfacción de necesidades del objeto de dirección; así como las tareas que en relación con los objetivos será necesario llevar a cabo, incluyendo el señalamiento de las formas y de los medios que resultan más convenientes.

**Planificar:** Determinar los trabajos que se debe realizar en períodos futuros, así como la forma y los medios de llevarlos a cabo.

**Plus o diferencia salarial:** Representa la diferencia entre el salario de la escala, incrementada en los casos que proceda, y el salario reconocido legalmente a los trabajadores, cuando este es superior.

**Principios de la administración o dirección:** Bases fundamentales que rigen con carácter general las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.

**Principio:** Aquello donde descansa algún conjunto de hechos y conocimientos. El principio, como ley expresa una relación de causa a efecto entre los elementos de un sistema.

**Procedimientos:** Es la forma de actuar de acuerdo con los métodos preestablecidos.

**Proceso:** Etapas y operaciones sucesivas por las que deben atravesar los elementos y las sustancias que intervienen en la producción o en la elaboración de los productos.

**Proceso de selección de mercado:** Proceso de dividir un mercado total en grupos con necesidades de productos relativamente similares para diseñar una mezcla de marketing que se ajuste a dichas necesidades.

**Producción:** Siempre es una relación entre los hombres y la naturaleza.

**Producción mercantil:** Representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período planificado y destinado a la venta, a la inversión propia o a las actividades no industriales de la empresa.

**Producción bruta:** Es la producción mercantil más la variación del inventario de productos en procesos.

**Productividad:** Relación entre el rendimiento y los elementos consumidos por la producción, generalmente aplicada al rendimiento de la mano de obra y a la cantidad de esta empleada en determinada producción.

**Productividad del trabajo:** Caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.

**Punto de pedido:** Es el momento en que debe efectuarse la solicitud o pedido de materiales de forma tal que se garantice un normal desarrollo de la producción durante el tiempo que media entre la solicitud y la recepción de materiales.

**Quiebra:** imposibilidad de pagar las deudas contraídas.

**Racionalidad económica:** Refiérase a que la gestión administrativa debe estar encaminada siempre al logro de los mejores resultados con el mínimo posible de gastos de trabajo y de tiempo.

**Recursos:** Los bienes de naturaleza financiera o material susceptibles de ser empleados en las actividades económicas o en los servicios públicos para satisfacer necesidades productivas o de consumo.

**Recursos laborales:** Concepto empleado en la práctica de planificación para designar el conjunto de población en edad apta para el trabajo y de población que se halla fuera de los límites de la edad laboral, ocupada en la economía social.

**Reclutamiento:** Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

**Red del transporte:** Sistema de vías por las que circulan los vehículos que prestan el servicio de transporte ya sea de carga como de pasajeros, y cualquiera que sea el medio empleado que pueda calificarla, como la red ferroviaria o la red de carreteras.

**Relaciones económicas:** Nexos entre las organizaciones, entre las ramas y los sectores de demás categorías de la economía nacional que nace de la interdependencia en que se hallan todas las actividades sociales, productivas o no, por la necesidad que unos tienen de otros y de todos con motivo de los bienes y servicios que requieren para efectuar sus actividades propias.



**Relaciones de producción:** Comprende las relaciones de producción entre los hombres en el proceso productivo. Pueden ser técnicas o económicas. Estas últimas son objeto de estudio de la economía política.

**Salario:** Es la parte de la renta nacional expresada en dinero que corresponde a los obreros y empleados para su consumo personal y depende de la cantidad y calidad del trabajo aportado por cada cual. Su forma monetaria la condiciona la existencia de la producción mercantil. Es la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

**Salario básico:** Es la remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

**Salario escala:** Expresa la cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, para cada grupo de la escala de complejidad.

**Salario medio:** Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.

**Salario mínimo:** Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para el primer grupo de la escala de complejidad.

**Salario móvil:** Es la parte del salario que devengan los trabajadores y que su cuantía depende del cumplimiento de normas, trabajo extraordinario y sistemas de pago.

**Salario promedio:** Expresa el salario que como promedio recibe el trabajador durante un período de tiempo establecido y se paga en las situaciones previstas en la ley.

**Salario nominal y salario real:** La existencia de las relaciones monetario mercantiles en el socialismo admite estas dos formas de salario:

- El salario nominal: es la redistribución en dinero que percibe el trabajador en dependencia de la ejecución de una labor dada, bien sea por el tiempo invertido o los resultados obtenidos, y está en dependencia de la calidad y cantidad del trabajo aportado.
- El salario real: es la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede recibir el trabajador a cambio de su salario nominal, es decir, es el dinero que percibe como pago por el trabajo que ha realizado.

**Sectores:** División mayor dentro de las ramas o dentro de la economía nacional, cuya reunión constituye el todo del que forma parte, con límites claramente definidos y aplicables en la totalidad de los casos.

**Sector estatal:** Comprende las actividades económicas y de prestación de servicios que se ejecutan a través de las empresas estatales y de unidades presupuestadas, dependientes de los organismos y órganos del estado.

**Sector no estatal:** Comprende las actividades de producción y servicios que desarrollan las personas naturales y jurídicas no pertenecientes al sector estatal, como son las cooperativas, los agricultores privados, así como las organizaciones políticas, de masas y sociales. También se incluye a la población.

**Selección e integración:** Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo con los valores de la organización, para su integración.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos, en base a determinadas funciones características y cuyo logro se puede conocer mediante el análisis de la sucesión de estados en que se puede estudiar el sistema.

**Sistema de dirección:** Se compone de dos subsistemas, referente uno al alcance propio de la dirección, como conjunto de decisiones globales, estrategias y función de planificación a largo plazo, motivadora e impulsora del grupo humano, y otro al de la gestión como conjunto de decisiones específicas operativas y función de planificación y de control a corto plazo, equilibradora, coordinadora y operativa. En este sentido, Mélese define el sistema de gestión como el conjunto de reglas, procedimientos y de medios que permiten aplicar métodos a un organismo (el sistema físico) para realizar ciertos objetivos. Es el proceso mediante el que se aplican, en las condiciones de un sistema organizativo concreto, objetivos, elementos, relaciones, propiedades, métodos, técnicas y estilo de dirección.

**Sistema de control interno:** Es el conjunto de todos los procesos, actividades y operaciones que se originan en una entidad, donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Constituye una herramienta que impulsa el logro de los objetivos, metas y estrategias que se trace la dirección, para con el apoyo de los trabajadores alcanzar los resultados.

**Sistema salarial:** Está integrado por los elementos siguientes: escala de complejidad; calificadores de cargos; tarifas salariales; pagos adicionales y forma y sistema de pago, mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sociedad anónima:** solo se puede ser socio aportando dinero. El capital está dividido en acciones.

**Sociedades mercantiles:** Representa la unidad jurídica que regula el conjunto de relaciones que produce el patrimonio de que son titulares dos o más personas.

**Stock:** Existencias.

**Subsistema:** Parte de un sistema y que interactúa con este.

**Sujeto de dirección:** Es aquella parte del sistema de dirección que tiene tres responsabilidades de dictar las políticas, órdenes e instrucciones que permitan mantener y perfeccionar el sistema organizativo, es decir, es el elemento regulador del sistema.

**Sujetos del control:** Los sujetos previstos en la ley. Incluye los programas, actividades, operaciones, funciones o áreas del sujeto, a los cuales se les puede aplicar un programa de trabajo específico a partir del tipo de acción de control que se planifica por el ministerio o la autoridad solicitante:

- OACE, unidades presupuestadas y otras entidades que le son subordinadas.
- Las direcciones administrativas, las empresas y unidades subordinadas a los CAP y municipales del Poder Popular.
- Entidades nacionales y sus dependencias.

**Tarifa salarial:** Elemento del sistema salarial mediante el cual se determina la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo, por ejecutar una labor específica. Expresa la cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para cada grupo de complejidad de la escala salarial.

**Trabajador:** Individuo que aporta su trabajo a las actividades económicas o de interés social, tanto en la esfera productiva como en la no productiva de bienes materiales.

**Toma de decisiones:** Significa, de hecho, elegir entre cursos alternos de acción. Cada curso de acción disponible tiene consecuencias futuras que generalmente llevan la marca de la incertidumbre, pues el futuro rara vez puede pronosticarse con exactitud. Nadie sabe realmente qué procesos mentales exactos se emplean para tomar una decisión final. Toda decisión en último análisis es el resultado de alguna combinación de juicio y voluntad. Un alto porcentaje de decisiones afortunadas se debe a un buen nivel de información.

**Trabajo:** Actividad del hombre encaminada a un fin mediante el cual transforma y adapta los objetos de la naturaleza para dar satisfacción a sus necesidades. Es indispensable la existencia del hombre.

**Unidad administrativa:** Nivel de dirección intermedio entre los establecimientos de una empresa y la dirección de esta.

**Unidad de dirección:** Concentración bajo un solo jefe de un grupo de actividades que tienen un mismo objetivo.

**Unidad de mando:** Subordinación a un solo jefe.

**Unidad organizativa:** Nombre genérico que se usa para designar los grupos o segmentos organizativos que tienen actividades definidas. Se puede utilizar para designar dependencia.

**Unidades presupuestadas:** Unidades organizativas que constituyen el eslabón primario del presupuesto y a través de las cuales se organiza la prestación de los servicios a la población, las actividades administrativas, la investigación científica, y otras que son financiadas por el Presupuesto del Estado.

**Vacaciones anuales pagadas:** Es el derecho que tienen los trabajadores de disfrutar de un mes de vacaciones pagadas, considerado de treinta días naturales, por cada once meses de trabajo efectivo. El tiempo acumulado y la cuantía de la

retribución se determinan multiplicando por el 9,09 %, los días efectivamente laborados y los salarios percibidos y puede otorgarse por un período de treinta, veinte, quince, diez o siete días.

**Valor agregado:** Se entiende como tal el resultado de deducir a la producción bruta, el margen comercial o los ingresos del período que se analice o planifique, según las actividades de que se trate, el consumo material y los servicios recibidos.

**Venta:** Es la cesión mediante el precio contractualmente convenido de la posición definitiva de un objeto. Operación de entrega de los bienes producidos por una empresa a los consumidores, a precios fijos y uniformes y en las condiciones contratadas.

**Volumen:** Total de bienes o actividades propias del giro a que viene dedicada una empresa, expresado en unidades físicas o de modo distinto a la expresión monetaria.

- Acosta S., J.: *Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la economía en Cuba*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1982.
- Anaya F., V. H.: Material de estudio sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para la asignatura Gestión Empresarial en la Especialidad de Contabilidad, trabajo de diploma, ISPETP, La Habana, 2007.
- Ballou, R. H.: *Logística empresarial, control y planificación*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991.
- Barrero P., L.: “La tienda como un producto en el comercio minorista de bienes”, *Espacio*, no. 3, 2000.
- “Bases metodológicas para la implantación del sistema de Perfeccionamiento empresarial”, *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 14 de septiembre de 1998.
- Benet, R.: *Internacional marketing*, Kogan Page Ltd., London, 1995.
- Benítez Miranda, M. A. y otros: *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*, MES, La Habana, 1997.
- Boletín Informativo Perfeccionamiento empresarial, Ministerio de la Agricultura, Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios y Forestales, Sindicato Nacional de Trabajadores Tabacaleros, La Habana, mayo de 1999.
- Bravo S., M. y M. A. Benítez M.: *Diccionario de términos económicos*, Ed. Félix Varela, La Habana, 1994.
- Bueno Campos, E.: *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, tt. 1 y 2, Ed. Barcelona, (obra fusilada).
- Carnota Lauzán, O.: *Teoría y práctica de la Dirección socialista*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1990.
- Castro Ruz, F.: “III Congreso”, *I, II y III Congreso del Partido Comunista de Cuba*, Editora Política, La Habana, 1990.
- Cateora, P. R.: *Internacional marketing*, 7th ed., Homewood II, Irwin, 1990.
- Chiavenato, I.: *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 1998.
- Colectivo de autores: Bases metodológicas para la implantación del sistema de Perfeccionamiento empresarial, C D no. 5 y no. 6 de la Carrera de Economía del ISPETP.

\_\_\_\_\_ : *Fundamentos de administración financiera: material de estudio*, S. A. ISPETP, La Habana, 2006.

\_\_\_\_\_ : *Herramientas para el contador*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2008.

\_\_\_\_\_ : *Técnicas para analizar los estados financieros*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2004.

Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, sección de Preguntas Frecuentes del sitio web del Servicio de Comercio Electrónico.

*Constitución de la República de Cuba*, Ed. Pueblo y Educación y Editora Política, La Habana, 2008.

Coopers: *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*, t. I / Coopers y Lybrand, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1997.

Dahringer, L. D. y H. Muhlbacher: *International marketing*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1991.

Del Castillo Triana, I. y otros: *Administración de recursos humanos*, Universidad de La Habana, 1997.

Del Toro, J. C. y otros: *Programa de preparación económica para cuadros: material de consulta*, Combinado de periódicos Granma, La Habana, 2005.

Echevarría H., R.: *Auditoría*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2002.

Gamez Iglesias, A.: Material de estudio para el tema: Subsistema de logística en la asignatura Economía de Empresas, Universidad de Ciencias Pedagógicas Rafael María de Mendive, 2010.

\_\_\_\_\_ : Medio de enseñanza para contribuir al desarrollo de la cultura económica desde el subsistema de abastecimiento en la asignatura Economía de Empresas, Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación, Mención Educación Técnica y Profesional, Universidad de Ciencias Pedagógicas Rafael María de Mendive, 2010.

Gitman Stoner, L., A. F. James y C. Warhel: *Administración*, [s.n.], [s.a.].

Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo: *Productividad del trabajo*, La Habana, 2003.

*I.S.O 9000: 2005*, apartado 3.6.2.



Keegan, W. J.: *Global marketing management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall International, New Jersey, 1999.

Koontz, H. y H. Weihrich: *Elementos de la administración*, Stoner, México, [s.a.].

Kotler, P.: *Marketing management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall International, New Jersey, 1972.

Lenin, V. I.: *Las tareas inmediatas del poder soviético*, Editora Política, La Habana, 1963.

Mankiw N., G.: *Principios de economía*, McGraw-Hill Interamericana de España, 1998.

“Materiales de estudio sobre marketing”, CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar.

“Materiales de estudio sobre recursos humanos”, CD de la carrera Licenciatura en Educación. Economía, versión no. 6, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, 2007.

Menéndez G., A.: Material de estudio del subsistema de abastecimiento, trabajo de diploma, ISPETP Héctor Alfredo Pineda Zaldívar, La Habana, 2007.

MINED: *Programa de la asignatura Economía de Empresas*, Dirección de ETP, 2011.

\_\_\_\_\_ : Universalización de la Educación Superior, Carrera Economía, CD versión 6, 2009.

Ministerio de Comercio Interior: *Instrucciones del sobre el proceso logístico*, 2009.

Ministerio de Economía y Planificación: *Instrucciones para la elaboración del Plan 2002*.

Ministerio de Educación y Cultura: *Logística comercial*, [s.n.], Madrid, 1998.

Ministerio de Finanzas y Precios: “Normas generales de contabilidad para la actividad empresarial”, *Finanzas al día*, La Habana, 2004.

\_\_\_\_\_ : *Resolución 297/03 Definiciones de control interno, contenido de sus componentes y sus normas*, La Habana, 2003.

Miranda Dearrisas, M. A.: *Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*, CP MES, La Habana, 1997.

MTSS: *Compendio metodológico sobre política laboral y salarial*.

\_\_\_\_\_ : Decreto Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba.

\_\_\_\_\_ : Resolución Ministerial 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT): *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*, 4ta. ed., Ginebra, diciembre de 1971.

Oficina Nacional de Normalización (ONN): “Norma cubana 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario”, *Norma cubana 3000: 2007, 3001: 2007, 3002: 2007*, ONN, 2007.

Pérez Solórzano, P. M.: *Auditoría y control interno. Los cinco componentes del control interno*, [s.n.], 2007.

*Plataforma programática del Partido Comunista de Cuba. Tesis y resolución*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1978.

Ramírez Pérez, A.: “Material didáctico del control interno”, *Granma*, 2007.

\_\_\_\_\_ : “Material didáctico de evaluación de riesgos operativos”, *Granma*, 2007.

*Resolución Económica del V Congreso del PCC*, Editora Política, La Habana, 1998.

Torras de la L., O.: *Contabilidad general*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2004.

Zuwaylif F. H., P. B. y G. D. Smith: *Ciencia de la administración*, Ed. Limusa, México, 1981.

La presente obra está dirigida a los estudiantes de las especialidades Contabilidad de la Educación Técnica y Profesional (ETP) y Economía de la Educación Superior Pedagógica.

En la misma se ofrecen los fundamentos teóricos – prácticos de la Economía de Empresas, se incluye una variada gama de contenidos con una base teórica – práctica que ilustra la actividad económica empresarial, así como los subsistemas directivos, administración de recursos humanos, marketing -comercio electrónico y de abastecimientos o logística, donde se representa el accionar del contador, contribuyendo de forma general a la información del lector.

Ariel Gamez Iglesias, graduado en la especialidad de Economía de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Rafael María de Mendive” de Pinar del Río, además de Master en Ciencias de la Educación Mención ETP. Cuenta con experiencia acerca del tema tratado. Se ha desempeñado como profesor de esta materia en estos niveles de educación.