

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y
PROFESIONAL
"HÉCTOR ALFREDO PINEDA ZALDIVAR"

MATERIAL DE CONSULTA

ECONOMÍA DE EMPRESA I

Carrera: Licenciatura en Educación

Rama: Economía

Disciplina: Administración de Empresas

Elaborado por: Lic. Gretel Maceira
Lic. Magda Fuentes
Lic. Eileen Aguilar

Tema I: Fundamentos de Economía

I.- La empresa.

- 1.1 ¿Qué es la empresa?
- 1.2 Principales características de toda empresa.
- 1.3 La empresa como sistema.
- 1.4 Características de la empresa como sistema.

II.- El entorno.

- 2.1 La empresa y el entorno.
- 2.2 ¿Qué es el entorno?
- 2.3 El entorno genérico.
- 2.4 El entorno específico.
- 2.5 Incertidumbre y distribución de recursos.
- 2.6 Estrategias genéricas competitivas.
 - 2.6.1 Estrategia de diferenciación.
 - 2.6.2 Estrategia de diversificación.
 - 2.6.3 Estrategia de alta segmentación.
 - 2.6.4 Estrategia de liderazgo.
 - 2.6.5 Estrategia de calidad.
 - 2.6.6 Estrategia de expansión.
 - 2.6.7 Estrategia de servicio al mercado.
 - 2.6.8 Estrategia de beneficio.
 - 2.6.9 Estrategia de costo.
 - 2.6.10 Estrategia de innovación.
- 2.7 Análisis estructural de la industria.
 - 2.7.1 La amenaza de los productos sustitutos.
 - 2.7.2 La amenaza de nuevos competidores.
 - 2.7.2.1 Barreras de entrada.
 - 2.7.2.2 Atractivos del sector.
 - 2.7.3 Intensidad de la rivalidad dentro de un sector.
 - 2.7.4 Poder negociador de proveedores y clientes.

III.- El análisis DAFO

- 3.1 ¿Cuál es el objetivo esencial del análisis DAFO?
- 3.2 Pasos para la elaboración de la matriz DAFO.
- 3.3 Ejemplos de puntos fuertes.
- 3.4 Ejemplos de puntos débiles.
- 3.5 Ejemplos de oportunidades.
- 3.6 Ejemplos de amenazas.
- 3.7 Ejemplo ilustrativo de la matriz DAFO.

IV.- El sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

- 4.1 Objetivos.
- 4.2 Bases generales.
- 4.3 Principios generales.
- 4.4 Condiciones a cumplir para que la empresa pueda comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- 4.5 Pasos a seguir en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- 4.6 Subsistemas que conforman el Perfeccionamiento Empresarial.

TEMA 1: Fundamentos de la Economía.

La realidad de la empresa es muy compleja y dinámica, la misma se asemeja en su evolución a los seres vivos, nace, crece, se desarrolla y muere sino se transforma. En ella se plantean problemas económicos, sociales, tecnológicos entre otros.

I- LA EMPRESA.

1.1 ¿Qué es la empresa?

La **empresa** es una unidad económica que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros; ordenados según determinada estructura de organización con el ánimo de alcanzar objetivos definidos.

1.2 Principales características de toda empresa:

1. Es un conjunto de *factores de producción*, o sea, elementos necesarios para producir (fuerza de trabajo, materias primas, maquinarias); *marketing* (publicidad, promoción) ya que los productos no se venden por sí mismos; y *factores financieros* para poder financiar las inversiones que se deben realizar durante el proceso productivo.
2. Todas tienen fines u objetivos que constituyen la propia razón de ser de su existencia.
3. Todos los factores que la integran se encuentran en coordinación para alcanzar sus fines, liderados por el factor directivo que se encarga de la planificación, organización, de que las decisiones se ejecuten y controla la marcha de los procesos que se llevan a cabo. En fin se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos generales del sistema empresarial.
4. Es un sistema, o sea, 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 a través del análisis de la sucesión de estados en que se puede estudiar el sistema.

1.3 La empresa como sistema:

La empresa como sistema es un conjunto de elementos ordenados, aquí incluimos la mano de obra, materias primas, salarios, combustibles, entre otros, estos tienen objetivos a cumplir que son los mismos de la empresa, teniendo en cuenta determinadas funciones, manifestando determinados estados y conductas.

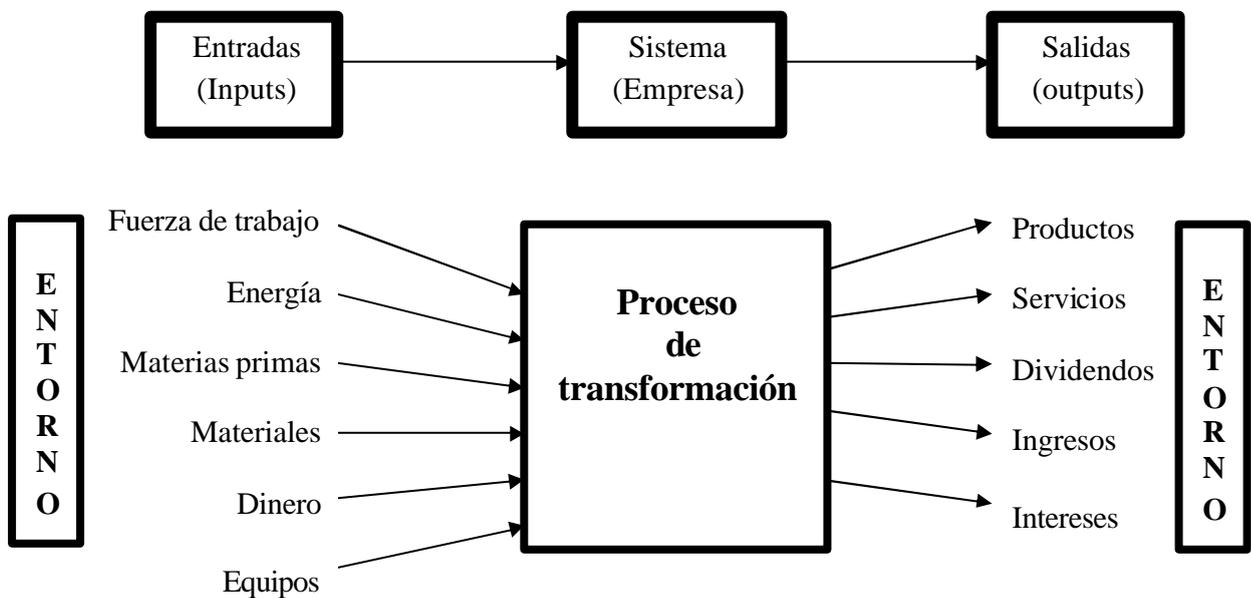
El sistema que configura la empresa se caracteriza por ser un conjunto de hombres y medios (elementos) que tienden a la consecución de un objetivo o finalidad, es decir, que a través de un proceso de transformación, en base a dicha estructura, se logra un fin concreto.

1.4 Características de la empresa como sistema:

1. La empresa es un sistema abierto, un sistema que se interrelaciona con su entorno; que interactúa con los sistemas más amplios de los que forma parte (el sistema económico, social, etc.). Infiuye en su entorno y recibe influencias de él.
2. Manifiesta características y formas de comportamiento que no son atribuibles a ninguno de sus elementos o subsistemas. El todo es superior que la suma de sus partes.
3. Es un sistema global; cualquier influencia sobre uno de sus elementos o subsistemas repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.
4. Es un sistema autorregulado, autocontrolado. El propio sistema se adapta y controla para mantener un equilibrio dinámico.

La empresa es un sistema abierto, que recibe de su entorno una serie de *inputs* o entradas (materias primas, materiales, fuerza de trabajo, energía, dinero, equipos) y que envía a su exterior otra serie de *outputs* o salidas de diversos tipos (productos, servicios, dividendos, ingresos, intereses). El propio sistema se adapta y autocontrola para conseguir sus objetivos. Dicho de otro modo, el sistema de control se encuentra en la propia empresa.

La empresa como sistema puede representarse de la forma siguiente:



Estos elementos pueden contemplarse como un solo conjunto dotado de cierta estructura de organización o pueden ser analizados por partes principales; poseedoras de funciones características y objetivos propios, configuradas de subsistemas empresariales, los cuales al ser estudiados particularmente se consideran un sistema.

II.- EL ENTORNO

2.1 La empresa y el entorno.

La empresa no está independiente de su entorno, sino que va a estar vinculada a la superestructura a la cual pertenece y a los diversos mercados con los que se relaciona.

El análisis del entorno constituye un elemento determinante de la estrategia empresarial, de lo contrario, la empresa pierde oportunidades concretas o bien es amenazada por peligros cuyo desconocimiento puede tener importantes consecuencias negativas. Por ello, el análisis del entorno no debe limitarse a un conocimiento aislado de lo que va a ocurrir con unas determinadas variables macroeconómicas de una zona económica específica, sino que tiene que presentar una visión de conjunto que permita conocer las oportunidades y amenazas que plantea la empresa. Hay que ser consciente que la empresa nunca podrá controlar el entorno, a lo sumo puede prever su evolución y adaptarse a él, para lo cual necesita comprenderlo.

2.2 ¿Qué es el entorno?

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 diferentes:

Entorno social (*general*) que afecta a todas las empresas en una sociedad dada.

Entorno específico (*particular*) que afecta a cada empresa en concreto más directamente.

2.3 El Entorno Genérico

En lo que respecta al entorno general existen numerosas fuerzas dentro del mismo que afectan a la empresa.

- Culturales
- Tecnológicas
- Educativas
- Políticas
- Legales
- Recursos naturales
- Demográficas
- Sociológicas
- Económico

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.

El entorno general de un país subdesarrollado ofrece un mayor número de dificultades para la actividad económica que el de un país avanzado. Ejemplo: infraestructura, nivel de conocimiento de la mano de obra, servicios financieros.

El entorno genérico esta formado por un conjunto de factores que afectan a todas las empresas del conjunto económico y que pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes grupos:

- Socioculturales.
- Económicos
- Tecnológicos
- Políticos

a) Factores socioculturales.

Los factores socioculturales incluyen en la estructura y nivel de consumo, además de en la calificación de la mano de obra y nivel de sindicalismo. A un nivel general, dentro de estos factores influyen las siguientes variables:

- Cambio de criterios filosóficos, religiosos y sociales basados en la autoridad, disciplina, orden, resignación, aceptación del sufrimiento, a conceptos basados en la libertad, en la exigencia de derechos, en la crítica de la autoridad, en la no aceptación del sufrimiento, etc.
- El paso de poblaciones trabajadoras estables, a poblaciones conflictivas colectiva e individualmente.
- El paso de poblaciones trabajadoras que buscan la satisfacción de necesidades primarias, como alimentación y vestido, a poblaciones que buscan la satisfacción de necesidades superiores como integración en grupos, participación en la gestión, desarrollo profesional y personal etc.
- El paso de la actitud de considerar la empresa como una unidad ajena para captar recursos económicos, a considerarla como una unidad de pertenencia en la que desarrollar gran parte de la propia vida.
- El paso de ser considerado como “mano de obra” (materia prima objeto de aprovechamiento) a ser considerado como “persona” con capacidad de integración, creación y desarrollo.
- Decrecimiento en los países industrializados de la población activa dedicada al sector industrial (30% aproximado) y al sector agrícola (5% aproximado) e incremento de la población activa dedicada al sector servicio (por encima del 60% aproximado).
- La actual organización del trabajo de las nuevas sociedades post-industriales está desarrollando un desempleo endémico en torno al 10% de la población activa.
- Las medidas eficaces para atajar el desempleo estructural parecen tener la base en una inteligente reordenación de los tiempos de trabajo y ocio de la población activa de las sociedades desarrolladas.

b) Factores económicos.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (1976) los factores económicos pueden ser de dos tipos, permanentes y temporales. Dentro de los primeros se encuentra el nivel de industrialización y desarrollo económico del país, y la disponibilidad de recursos humanos, materias primas y capital. En el segundo grupo se encuentran la evolución de precios, el estado del comercio exterior y la fase del ciclo económico (expansión, recesión). También dentro de este grupo se encuentra la política económica seguida, pues es la que establece las directrices, presupuestarias, fiscales y de rentas del país.

Además de estos factores influyen las siguientes variables:

- Reducción de la duración de los ciclos económicos
- Superación del ámbito de los mercados nacionales, que tienden a agruparse en unidades supraestatales.
- Fragilidad de los componentes financiero-especulativos por su volatilidad e inconsistencia a largo plazo.
- La aceleración de la mutación de los países del Este Europeo está configurando un nuevo orden emergente, sobre la nueva dimensión de los mercados como “oportunidad” y de las nuevas empresas de los países socialistas, revitalizadas y rearmadas tecnológicamente, como “amenaza”.

c) Factores Tecnológicos.

El componente tecnológico proporciona a la empresa numerosas amenazas y oportunidades. Los cambios tecnológicos experimentados en los últimos años son muy fuertes y afectan tanto a la oferta como a la demanda. Las nuevas tecnologías están transformando la propia arquitectura del sistema productivo, el sistema de relaciones sociales e incluso la división del trabajo. Este proceso no afecta por igual a todas las empresas, sino que sus efectos dependen de los productos que se elaboren y de los mercados en que se compita. La aparición de una nueva tecnología es capaz de hacer obsoletos los productos o procesos productivos en vigor, e incluso de provocar un cambio de valores que beneficie o perjudique a la empresa.

Las principales variables del desarrollo tecnológico se clasifican en:

- El componente tecnológico se constituye en factor competitivo fundamental.
- Incremento radical de la velocidad de cambio tecnológico.
- La incorporación de la nueva tecnología se realiza en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión.

- Desarrollo creciente de las nuevas tecnologías en función de:
 - Incremento de posibilidades de productos, en cuanto a variedad y reducción de las series
 - Desarrollo de nuevos materiales.
 - Incremento de la calidad de los productos
 - Incremento de la capacidad productiva.
 - Abaratamiento de los costos de producción
 - Aparición de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación
- Incremento del tráfico de tecnologías e imposibilidad de control de dicho tráfico.
- Las nuevas tecnologías modifican los procesos productivos y la organización del trabajo en cuanto a:
 - Nuevas profesiones. Cambios profesionales en las personas.
 - Diseños integrados de responsabilidades.
 - Polivalencia en los puestos de trabajo.
- La aparición constante de las nuevas tecnologías incrementa la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de los productos procesos.

d) Factores políticos:

Los factores políticos tienen una influencia destacada en la actividad empresarial, pues los poderes públicos intervienen en numerosos aspectos de su gestión, como fijación de normas que limitan la competencia, fijación de precios y de relaciones laborales. También esta intervención puede tener aspecto favorecedor al llevar a cabo programas dirigidos a fomentar ciertas acciones empresariales a través de ayudas y subvenciones.

2.4 El Entorno Específico.

De acuerdo con J. Thompson, el entorno específico está formado por aquellos factores que tienen una relevancia especial en la consecución de los objetivos de la empresa. Por tanto, puede decirse que afectan de manera peculiar a cada organización

Este agrupa las fuerzas que son relevantes para el proceso de transformación de la empresa individualizada, siendo así diferente para cada empresa. Según esto, las citadas influencias relevantes para el entorno específico de una empresa industrial serían:

- ⇒ Clientes
 - Distribuidores del producto
 - Actuales usuarios del producto

- ⇒ Proveedores
 - Abastecedores de materias primas
 - Abastecedores de bienes de equipos
 - Abastecedores de otro componentes y servicios
 - Trabajadores

- ⇒ Competencia
 - Competidores frente a clientes
 - Competidores frente a competidores

- ⇒ Componente socio-político
 - Control gubernamental sobre el sector
 - Actitudes políticas frente a la industria y al producto
 - Relaciones con los sindicatos influyentes en el sector

- ⇒ Componente tecnológico
 - Necesidades de procesos y tecnologías en el sector de nuevos productos.

Las principales relaciones que existen entre una empresa y sus clientes, proveedores, competidores y grupos reguladores que inciden sobre ella se establecerán al realizar el análisis del sector industrial en el que se encuentra dicha empresa.

2.5 Incertidumbre y distribución de recursos

Un entorno determinado está compuesto por organizaciones de diferentes clases, y su complejidad dependerá de su número y de las relaciones que mantengan entre ellas. De esta forma, un entorno formado por escasos y parecidos elementos que mantengan escasas relaciones entre sí, se dirá que es simple. Su complejidad aumentará a medida que se incorpore nuevos elementos diferenciados e interconectados.

Se entiende por dinamismo del entorno el grado en que es posible prevenir el comportamiento futuro de los elementos que lo constituyen, su rapidez y grado de novedad. Si el grado de previsión es elevado, el entorno puede denominarse estático. El caso contrario, dinámica.

Tanto la complejidad del entorno como su dinamismo generan incertidumbre. La complejidad, en la medida que reduzca inteligibilidad del mismo, pues entorpece la actuación de la empresa la que resulta difícil anticipar las acciones ajenas e incluso las consecuencias de las propias; el dinamismo, porque el cambio rápido de los factores del entorno dificulta la obtención de información y reduce la capacidad de reacción de la empresa.

2.6 Estrategias Genéricas Competitivas

Toda empresa que opera en un sector competitivo, tanto de carácter industrial como de servicios, posee una estrategia genérica, bien sea de forma explícita o implícita. Unas veces es el resultado de un proceso de planificación estratégico, otras es la consecuencia de distintos planteamientos de gestión de unidades o áreas de la empresa.

Sin embargo, en un mercado de extrema competitividad, con desarrollos de procesos de innovación y de introducción de nuevos sectores de negocios, se exige de las empresas con capacidad de respuesta al entorno el desarrollo de un proceso de formulación explícita de las estrategias genéricas competitivas, para asegurar:

- El conocimiento y la comprensión del mercado en el que se opera las necesidades a satisfacer.
- El conocimiento y la comprensión de la variabilidad, capacidad, organización, competitividad, hostilidad y orientación de la competencia.
- El conocimiento y la comprensión de la propia capacidad organizativa.
- La potenciación de las “habilidades fuerza” y capacidades de la propia organización empresarial.
- La coordinación de todas las políticas y acciones de las distintas áreas de la organización hacia objetivos comunes.
- La adecuación de la estructura organizativa y sistemática de la empresa.
- La optimización de todos los recursos empresariales de forma coordinada, evitando su dispersión.
- El desarrollo de la cultura organizativa precisa, así la capacidad profesional de los recursos humanos.

Las estrategias genéricas competitivas definen las acciones ofensivas o defensivas que permitan a la empresa crear una posición defendible en un sector del mercado.

La empresa puede seguir con éxito más de una estrategia genérica como su objetivo principal, entrando en un proceso complejo de gestión de estrategias cruzadas o complementarias.

La implantación efectiva de estas estrategias requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales.

Las estrategias genéricas competitivas son tácticas para superar la capacidad y el desempeño de los competidores en un sector de mercado. A su vez son tácticas que permiten llevar a efecto la razón de ser de la propia organización empresarial, aún en caso de no existir competencia externa por trabajarse en situación de monopolio.

Las estrategias genéricas pueden ser de:

1. Diferenciación
2. Diversificación
3. Alta segmentación
4. Liderazgo
5. Calidad

6. Expansión
7. Servicio del mercado
8. Beneficio
9. Costos
10. Innovación

2.6.1 Estrategia de diferenciación.

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

La diferenciación es una estrategia viable para lograr rendimientos mayores al promedio en un sector industrial o de servicios, ya que crea una posición defendible frente a las fuerzas competitivas del mercado. Proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes a la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado por una percepción por parte de este de exclusividad.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas:

- En diseño
- En imagen de la marca
- En tecnología
- En características especiales del producto
- En servicio al cliente
- En canales de distribución

2.6.2 Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación pretende lograr la extensión en diversos campos, bien de producto o de mercado, con objeto de obtener rendimientos mayores por presencia en diferentes áreas.

Un enfoque estratégico sería el de arropar y garantizar las áreas o productos claves, mediante el desarrollo de actividades complementarias tanto previas como de servicio, convirtiéndolas a su vez en unidades estratégicas de negocio con autonomía con respecto a las áreas originales.

Un segundo enfoque iría dirigido a penetrar en sectores con capacidad de demanda, diversificando el riesgo de la concentración en un sector o en un producto.

La diversificación puede impedir la especialización cualitativa, por desconocimiento del nuevo sector, así como el liderazgo a altas cuotas de participación en el mercado.

- **Por sectores**
- **Por Productos**
- **Por canales**
- **Por mercados:**
 - **De consumidores**
 - **Geográficos (Import/Export)**
- **Por riesgo (de actividades)**

Figura. Criterios de diversificación

2.6.3 Estrategia de alta segmentación

La estrategia de “alta segmentación” consiste en enfocarse sobre un determinado grupo de compradores, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.

La estrategia está basada en que a través de la segmentación la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que lo hacen de manera general.

La empresa que logra la alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial o de servicios.

Implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar y una concentración del riesgo.

- **En productos especiales**
- **En mercados especiales**
- **En clientes especiales**

Figura. Diversas formas de la estrategia de alta segmentación.

2.6.4 Estrategia de liderazgo

La estrategia de liderazgo consiste en lograr la primera posición en un determinado segmento industrial o de servicios. Permite, también, consolidar la posición poniendo barreras de ingreso a los competidores, establecer las reglas de actuación frente a los competidores y aumentar la capacidad de negociación tanto con respecto a los compradores como con respecto a los proveedores.

Esta estrategia debe apoyarse en otras tales como costos, diferenciación, calidad, etc. Puede tomar diferentes enfoques, en función de las estrategias de apoyo o de la situación de la competencia y el mercado.

- **En marca**
- **En calidad**
- **En tecnología**
- **En innovación**
- **En productos**
- **En sectores**
- **En mercados**
- **En costos**
- **En precio**
- **En distribución**

Figura. Enfoques de la estrategia de liderazgo.

2.6.5 Estrategia de calidad.

La estrategia de calidad persigue un determinado liderazgo frente a la competencia en función de la calidad, que permita a la empresa aumentar la imagen de marca cualitativamente y, por consiguiente, su posicionamiento en sectores elevados, lo que permite a su vez el incremento de los márgenes por precio, así como una posición de fuerza frente a los compradores y proveedores.

- **En el producto**
- **En la gestión**
- **En el servicio**
- **En la distribución**
- **En la tecnología**
- **En la “totalidad”**

Figura. Diferentes desarrollos de la estrategia de calidad.

2.6.6 Estrategia de expansión.

La estrategia de expansión persigue el crecimiento continuado bien en la cuota de mercado, bien, en servicio, en nuevos mercados o sectores.

El diferente planteamiento entre expansión acelerada y expansión consolidada determinan posicionamientos estratégicos y de gestión absolutamente distintos con niveles de riesgo cualitativamente diferenciados.

Esta estrategia se complementa difícilmente con una estrategia de costos. La mezcla de estas dos estrategias lleva a planteamientos de sobreesfuerzo por parte de los miembros de la organización y debe ser complementada por estrategias de calidad de la gestión.

Según su finalidad, tácticas de desarrollo y niveles de riesgo asumibles, pueden tomar diferentes formas.

- **Consolidada**
- **Captación de oportunidades a corto**
- **En mercados**
- **En diferentes sectores**
- **Por fusiones**
- **Por adquisiciones:**
 - **Vertical ascendente**
 - **Vertical descendente**
 - **Horizontal**

Figura. Diferentes formas de la estrategia de expansión.

2.6.7 Estrategia de servicio al mercado

La estrategia de servicio al mercado pretende la segmentación únicamente en aquellos productos y sectores que sean realmente demandados por el mercado, bien por carencia de oferta, por baja calidad de la oferta o por escasez de la oferta, evitando los costos de “influencia en el consumidor” sobre productos no demandados.

Esta estrategia supone una orientación total de la empresa hacia las necesidades de mercado, orientación que a su vez exige una amplia flexibilidad organizativa y capacidad de cambio, implicando a su vez una estrategia de calidad como elemento inherente de satisfacción al mercado.

Según el planteamiento empresarial esta estrategia puede desarrollarse en diferentes aspectos, según se indica en la figura.

- **En base a capacidad de respuesta**
- **Por calidad/ precio**
- **En base a satisfacción de necesidades de baja rentabilidad.**
- **En base a red de distribución en función de la necesidad del cliente/calidad de servicio.**

Figura. Diferentes aspectos en que se puede desarrollar la estrategia de servicio al mercado.

2.6.8 Estrategia de beneficio

La estrategia de beneficio o rentabilidad, puede ser aplicada no solamente a las empresas de carácter lucrativo, sino incluso a las empresas que por razón de ser no se constituyen como lucrativas. En el caso de las empresas no lucrativas la estrategia de beneficio persigue una calidad de la gestión tal, que permita una situación financiera y económica saneada y no gravosa para el contribuyente de dichas instituciones. A su vez, en este tipo de organizaciones, la estrategia de beneficio o rentabilidad debe ir acompañada por una cultura organizativa de orientación al mercado.

En las empresas de carácter lucrativo, trascendiendo la obviedad de que el beneficio es una finalidad en si misma de la empresa, el planteamiento de una estrategia de beneficio determina el desarrollo ulterior de la organización así como de otras posibles estrategias de apoyo, políticas de inversiones, costos, desarrollo tecnológico, recursos humanos, etc.

La clarificación de la estrategia de beneficio es de capital importancia en el planteamiento empresarial. Puede asumir enfoques cualitativamente opuestos que configuran planteamientos y concepciones empresariales radicalmente diferentes.

- **Beneficio por rentabilidad económica.**
- **Beneficio por cotización.**
- **Beneficio económico a corto**
- **Beneficio económico a largo**
- **Beneficio social.**

Figura. Diferentes enfoques de la estrategia de beneficio.

2.6.9 Estrategia de costo.

La estrategia de costo consiste en lograr el liderazgo y la fuerza competitiva a través de la reducción de los costos en un sector. Esta estrategia requiere la estructuración de la organización y de la gestión de forma que sea capaz de producir grandes volúmenes de forma eficiente, con un vigoroso empeño en la reducción de costos, rígidos controles de costos y gastos indirectos, y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicios, publicidad e incluso fuerza de ventas.

La empresa se centra en el bajo costo como fuerza clave en relación con los competidores, con prioridad a cualquier otra estrategia, aunque la calidad y el servicio no puedan ser ignoradas.

La posición de bajos costos logra mayores rendimientos al promedio de su sector industrial o de servicios, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como:

- el acceso favorable a las materias primas,
- el diseño de los productos para facilitar su fabricación,
- una amplia línea de productos relacionados,
- la inversión de un fuerte capital inicial en equipos de primera categoría.

Su planteamiento en la empresa puede adquirir diversas formas con desiguales rendimientos.

- **Por reducción de costos económicos**
- **Por optimización de recursos**
- **Por mejora de procesos productivos**
- **Por desarrollo tecnológico**
- **Por calidad de la gestión**

Figura. Diferentes planteamientos de la estrategia de costos.

2.6.10 Estrategia de innovación

La estrategia de innovación suele presentarse como estrategia de apoyo para lograr el liderazgo tanto en producto como en marca. Sin embargo, en determinadas empresas llega a ser una estrategia de carácter prioritario.

La estrategia de innovación exige a su vez una estrategia de flexibilidad y de costos, obligando a la empresa a mantenerse en una posición de liderazgo en calidad.

Se puede plantear de diversas formas, según la orientación de la empresa.

- **Sobre producto**
- **Sobre materiales**
- **Sobre diseño**
- **Sobre tecnología empleada**
- **Políticas comerciales de relación**
- **Políticas de distribución**

Figura. Formas de la estrategia de innovación según la orientación de la empresa.

2.7 Análisis estructural de la industria

El sector industrial constituye un componente fundamental del entorno de la empresa, por lo que su análisis resulta esencial para comprender las relaciones que mantiene la empresa con otros agentes económicos, en particular, clientes, proveedores y competidores.

Numerosas son las definiciones que se han dado sobre el concepto de industria, así como las diferencias que han surgido de su aplicación. Por ello resulta más clarificador utilizar la definición dada por D. Abeli, según el cual una industria comprende el conjunto de grupos de clientes y funciones desarrolladas que se fundamentan sobre el empleo de la misma tecnología.

Un estudio de un sector para que sea completo debe incluir, además de las empresas que compiten en el mismo, y de cuyas acciones dependerá el grado de rivalidad que exista, un análisis de todas aquellas fuerzas que presionan sobre el comportamiento del conjunto de empresas del sector y, por tanto, sobre los niveles de rentabilidad que puedan alcanzarse. El conjunto de fuerzas competitivas que actúan en un sector puede clasificarse según M. Porter en:

- Amenaza de productos sustitutivos
- Amenaza de nuevos competidores
- Intensidad de la rivalidad entre las empresas de la industria o sector
- Poder negociador de clientes y proveedores

De acuerdo con el paradigma de la Organización Industrial enunciado por Scherer y Shepherd, los resultados de las empresas de una industria están influenciados por la conducta de compradores y vendedores en lo que se refiere a fijación de precios, investigación y desarrollo, política de productos, etc. A su vez, esta conducta depende de la estructura del mercado (nivel de concentración, diferenciación del producto, estructura de costos), que se ve afectada por una serie de condiciones básicas relacionadas con la oferta (disponibilidad de materias primas, características de la tecnología, ciclo de vida del producto) y la demanda (elasticidad de los precios, estacionalidades, ratio de crecimiento).

2.7.1 La amenaza de los productos sustitutos

La capacidad de un producto para sustituir a otro depende de la relación que existe entre los componentes, prestaciones y precio de ambos, que es variable en función del tiempo. Estas relaciones en el producto sustituto pueden verse mejoradas por los cambios que experimente la propia demanda, o bien, desde el lado de la oferta, mediante la acumulación de experiencia y los avances tecnológicos a través de la reducción de los costos y la mejora de sus características.

La búsqueda de los productos sustitutivos hay que iniciarla tratando de identificar aquellos productos que son capaces de proporcionar la misma función a los mismos grupos de clientes, con independencia de la tecnología que se emplee para ello. Esta búsqueda es necesario complementarla con un conjunto de posibles alternativas que pueden resumirse en:

1. Los productos usados pueden utilizarse nuevamente.
2. Los productos reciclables pueden ser utilizados de nuevo.
3. La complementariedad de productos, pues cuando uno de ellos es sustituido, el proceso amenaza de forma indirecta a las ventas del otro.
4. El comprador del producto pasa a desempeñar por si mismo la función que proporcionaba el producto.

La amenaza de los productos sustitutivos ejerce una presión constante sobre los precios que establezcan las empresas de una industria y, por tanto, sobre los potenciales resultados del sector. Como consecuencia de que la importancia de esta amenaza es variable, así como las causas que los provocan, la empresa debe adoptar una serie de medidas dirigidas a defender el producto que comercializa. Entre estas medidas pueden destacarse las siguientes:

1. Modificar la imagen del producto.
2. Reducir los costos.
3. Incrementar la calidad, el diseño y los servicios.

2.7.2 La amenaza de nuevos competidores.

La posibilidad de que nuevas empresas accedan a un sector depende fundamentalmente de dos términos: las barreras de entrada y los atractivos que presente el sector,

2.7.2.1 Las barreras de entrada.

Se entiende por barreras de entrada a aquellos factores que dificultan el acceso de nuevas empresas a un sector industrial determinado y, al mismo tiempo, protegen la actividad y los niveles de beneficios de las empresas ya instaladas. Entre las barreras más importantes hay que destacar las siguientes:

Economías de escala, que permiten a las empresas operar con costos unitarios muy bajos. Aparecen en todas las actividades funcionales de la empresa (aprovisionamiento, producción, investigación y desarrollo, comercialización)

Efecto experiencia, cuya efectividad depende de la existencia de patentes u otros mecanismos que impidan su copia o adquisición por otras empresas. En el caso de que esta experiencia no pueda ser protegida, existe la posibilidad de que las empresas nuevas que entren en el mercado resulten más beneficiadas al poder evitar los errores cometidos por los propios iniciadores.

- Control de las técnicas de producción, que implica una ventaja diferencial sobre las nuevas empresas al tener estas que utilizar procesos menos eficientes.
- Control de inputs escasos, como mano de obra calificada o materias primas, que dificultará el acceso de aquellas nuevas empresas que no dispongan de los mismos.
- Diferenciación del producto, que supone que las empresas existentes poseen un cierto grado de lealtad por parte de los clientes, conseguida por las características de sus productos y el empleo de políticas de marketing.
- Necesidades de capital para realizar grandes inversiones, lo que puede reducir el número de nuevas empresas.
- Restricciones de carácter legal impuestas por la obligatoriedad de normas (calidad, seguridad, higiene, contaminación), que pueden elevar el nivel de la inversión necesaria para el establecimiento de nuevas empresas.

Cada tipo de barrera proporciona una defensa específica a las empresas instaladas en el sector industrial, y la efectividad de su acción será función de dos factores que se encuentran indisolublemente asociados: las características de las empresas que desean entrar y las formas de entrada que piensan adoptar.

Las barreras pueden afectar de forma diferente a las empresas establecidas y a las empresas nuevas, pues su efecto está dirigido, como ya se ha puesto de relieve, a dificultar el acceso de empresas nuevas que se crean específicamente para entrar en un sector dado. Sin embargo, la situación puede ser muy distinta si las empresas que desean entrar provienen de otros sectores en los que se encuentran operando. En este caso, las empresas pueden ser capaces de aprovechar los activos o las ventajas competitivas obtenidas en sus sectores para salvar las barreras de entrada a un nuevo mercado. Incluso puede presentarse el caso de que los factores disuasorios terminen potenciando sus probabilidades de éxito.

Es preciso resaltar que estas barreras de entrada no tienen a priori un carácter infranqueable, por lo que las empresas de nueva creación tienen posibilidades de eludirlas. Esto es posible cuando la empresa nueva es capaz de explotar un cambio tecnológico. La innovación tecnológica permite aprovechar las oportunidades que se derivan de nuevos o mejorados productos, procesos y recursos en general, y que probablemente no son capaces de aprovechar las empresas ya instaladas.

2.7.2.2 Atractivos del sector:

Con independencia de las barreras de entrada, es obvio que el atractivo de un sector cualquiera es un factor determinante a la hora de estimular la entrada de nuevas empresas al mismo. Un sector con grandes atractivos puede inducir a nuevas empresas a entrar a competir, y estimulará también el desarrollo de procesos encaminados a inutilizar las barreras de entrada.

El principal factor de estímulo es el nivel de rentabilidad de las empresas instaladas, que al superar la tasa mínima correspondiente a las empresas competitivas, fomentará la adición de capital, bien por parte de las empresas existentes, o bien mediante la entrada de otras.

Pero este estímulo a la entrada de nuevas empresas tenderá a combinarse con las posibles acciones de rechazo que emprendan las empresas existentes contra las que deseen instalarse. La presunción de que una nueva entrada desencadenará reacciones hostiles contribuye a desincentivarla. Este rechazo tenderá a ser tanto más acusado cuanto menor sea el ritmo de crecimiento del sector. La predisposición a entablar guerras competitivas es mayor cuando la base de la competencia en el sector son los precios, por lo que, cuando ello no ocurre, las probabilidades de entrada son más elevadas.

2.7.3 Intensidad de la rivalidad dentro de un sector.

En la mayor parte de los sectores industriales las empresas no actúan de forma independiente, sino que mantienen relaciones de competencia y, también, cooperativas y de dependencia. Al emprenderse acciones competitivas, dirigidas a mejorar la posición de la empresa en el mercado, aparece la rivalidad como aquel elemento que caracteriza a sus numerosas actividades. La rivalidad se caracteriza por su carácter dinámico, pues no solo es el resultado de una estructura de mercado específica, sino que puede incluso llegar a modificarla. Cuando los mercados no son competitivos las empresas adquieren capacidad para modificar los precios según sus estrategias. Sin embargo, es preciso tener presente que las reducciones de precios son medidas de carácter competitivo fácilmente detectables y a imitar por las demás empresas competidoras, lo que reduce su efectividad. Por el contrario, las medidas dirigidas a diferenciar los productos, a través de modificaciones en los mismos o en su comercialización, son menos visibles y de más difícil imitación.

Las acciones competitivas de una empresa pueden ser observables por el resto, que tratarán de contrarrestarlas e impedir sus efectos nocivos. Pero el no tener, en muchos casos, capacidad para actuar con autonomía puede conducir a un empeoramiento de la situación del conjunto del sector. Por tanto, el nivel de rivalidad que existe en un sector es función de una serie de factores estructurales y de los posibles acuerdos que hayan establecido entre sí algunas o todas las empresas del sector.

Los principales factores estructurales que inciden en el nivel de rivalidad según M. Porter son:

- Nivel de concentración.
- Ritmo de crecimiento del sector.
- Grado de diferenciación de los productos.
- Estructura de costes.
- Barreras de salida.

La rivalidad evoluciona en sentido inverso a la concentración. Cuando existen pocas empresas en un sector, cada una de ellas es capaz de prever en alguna medida la respuesta de las demás a sus propias decisiones, al mismo tiempo que puede percibir las interdependencias que existen entre todas ellas y las consecuencias que tendrá una determinada acción suya. Ello fomenta que las empresas no emprendan acciones competitivas agresivas y fácilmente detectables e imitables sino que facilitará el establecimiento de acuerdos entre todas ellas e incidiendo negativamente sobre el nivel de rivalidad.

El objetivo de los acuerdos es ordenar y restringir la competencia, de forma que el sector en su conjunto obtenga los mejores resultados posibles. Debido a esto, la rivalidad dependerá en última instancia de los vínculos interempresariales y del nivel de organización y formalización de los mismos. La generación de un sistema común de valores, como puede ser la prohibición de la competencia desleal, proporciona un conjunto de expectativas similares para todas las empresas, y hace que sean previsibles las conductas empresariales futuras.

Por último, es interesante hacer una breve referencia a las denominadas barreras de salida de un sector. Estas barreras son factores que obligan a las empresas a permanecer en sectores en los que obtienen rendimientos bajos o negativos en relación a las inversiones realizadas. Entre estos factores se encuentran la posesión de activos especializados, la existencia de costes fijos de salida (cancelación de contratos con clientes, proveedores, trabajadores), interrelaciones estratégicas, propia conducta de los directivos, y restricciones legales y gubernamentales.

Las barreras de entrada y salida tienen en muchos casos los mismos fundamentos, lo que contribuye a desanimar la construcción de las primeras. En todo caso, es preciso recordar que los factores que aconsejan la salida de un sector suelen ponerse en marcha cuando el ritmo de crecimiento del sector empieza a estabilizarse o éste entra en un período de recesión.

2.7.4 Poder negociador de proveedores y clientes.

El valor añadido que se genera en un sector constituye la base de la rentabilidad del mismo, y su reparto entre los diferentes eslabones del proceso productivo dependerá del poder negociador que posea cada sector frente a sus proveedores y clientes:

- Los clientes presionan para tratar de mejorar las prestaciones de los productos que adquieren y reducir el precio de compra.
- Los proveedores presionan para incrementar el precio de sus materias primas.

La capacidad de presión de ambos será función del poder de negociación que posean frente a las empresas del sector, de la estructura de los mercados de compra y venta, y de las características propias de las materias primas y de los productos terminados. Cuanto mayor sea la coordinación de proveedores y clientes, mayor será el nivel de rivalidad que provocarán entre las empresas del sector.

Los factores que inciden en el poder negociador de proveedores y clientes se encuentran reflejados en la figura.

La capacidad de negociación de los proveedores aumenta cuando la oferta está muy concentrada, pues ello les permite establecer acuerdos entre ellos e imponerlos a los compradores. Efectos similares se producen cuando el producto que se intercambia está muy diferenciado o tiene una gran importancia para el comprador, y cuando los costes que supondría el cambio de proveedor son muy elevados. También los compradores verán mermada su posición negociadora cuando se ven en peligro de ser absorbidos por sus proveedores.

Por su parte el poder de negociación de los clientes aumentará con su nivel de concentración, con la posesión de abundante información sobre la oferta, con la existencia de una amenaza creíble de integración y con su importancia relativa. El último factor a considerar es la sustituibilidad del producto, pues permitirá al cliente encontrar otras fuentes de aprovisionamiento.

Puede entenderse, a modo de resumen, que los factores que aumentan el poder de negociación de un proveedor, reducen el poder relativo del cliente/comprador, y viceversa.

PROVEEDORES	CLIENTES
Concentración de la oferta.	Concentración de la demanda.
Diferenciación del producto.	Sustituibilidad del producto.
Costos de cambio del proveedor.	Información sobre la oferta.
Importancia de la integración.	Importancia relativa del cliente. Importancia de la integración.

Fuente: Porter. 1982.

Figura. Factores que inciden en el poder negociador de proveedores y clientes.

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 debe adoptar su unidad económica a los requerimientos de un entorno social cambiante. Su análisis microeconómico queda alterado por el número de características de las variables que pueden influenciar a su empresa y a las decisiones que el mismo adopte al respecto. Pero a la vez la empresa debe también considerar las posibles influencias que su actuación puede tener sobre el medio exterior.

Cuando estamos en presencia del sistema llamado Economía de Mercado, esta lleva a la empresa a adquirir cada vez mayor poder de mercado y reducir la competencia, los resultados de empresas se encaminarán a ir controlando el mercado y para ello tendrá que enfrentarse a las fuerzas que mueven la competencia.

III. EL ANÁLISIS 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

3.1 ¿Cuál es el objetivo esencial del análisis DAFO?

Su objetivo esencial es establecer a través de un gráfico o tabla, una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, entiéndase debilidades y fortalezas y al mismo tiempo evaluar las posibles oportunidades externas que nos 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 como 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)

Matriz DAFO	Amenazas	Oportunidades
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 que 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.

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o **SWOT** en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Tretas)

El análisis **DAFO** ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

3.2 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-**) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

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** por columnas estableceremos el **análisis del entorno** (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el **diagnóstico de la empresa** (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles).

Así establecemos 4 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

<i>Matriz DAFO</i>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

El desarrollo práctico de la matriz 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 sin embargo 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 hemos indicado anteriormente, teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad e información económica de cada sector.

3.3 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.
- etc.

3.4 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).
- etc.

3.5 Ejemplos de OPORTUNIDADES:

- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender 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.
- etc.

3.6 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.
- etc.

3.7 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), y los factores internos (debilidades y fortalezas), para saber en que posición se encuentra la empresa y que estrategias llevar a cabo para su desarrollo.

Se definen cada uno de los factores que se van a analizar o cruzar en la matriz, teniendo en cuenta que los externos salen del análisis del microentorno y microentorno empresarial, mientras que los internos, salen del análisis de la empresa, o sea, ya sea recursos humanos, operaciones, dirección, finanzas, comercial etc.

El esquema de la matriz sería el siguiente:

	Oportunidades				Amenazas				TOTAL
Fortalezas	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
Debilidades									
A				X	X			X	3
B		X	X				X	X	4
C						X	X	X	3
D	X					X			2
TOTAL	3	2	3	4	3	4	4	4	

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 que dispongo. Para el ejemplo anterior sería:

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

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

Quedaría de la siguiente manera:

	O-1	A-3
F-2	2	6
D-1	1	3

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

Para trazar las estrategias nos auxiliamos del siguiente cuadro:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Intentar aprovechar al máximo las oportunidades en base a las fortalezas. ESTRATEGIA OFENSIVA ⇒ Ser líderes ⇒ Crecimiento ⇒ Desarrollo de nuevos productos	Atenuar las amenazas, apoyándose en las fortalezas. ESTRATEGIA DEFENSIVA ⇒ Reestructuración ⇒ Diversificación ⇒ Protección y apoyo de implicados ⇒ Alianzas estratégicas ⇒ Enfoque ⇒ Desarrollar

DEBILIDADES	Reducir o eliminar debilidades para aprovechar las oportunidades. ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN ⇒ Acciones sobre las debilidades ⇒ Buscar nichos ⇒ Joint-venture (posicionarse)	Resistir al máximo, atenuar rápidamente las debilidades. ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA ⇒ Liquidación ⇒ Fusión ⇒ Saneamiento ⇒ Reducir niveles de operaciones ⇒ Buscar nichos
--------------------	--	---

En el caso del ejemplo quedo una empresa fuerte y con amenazas y sus estrategias deben estar dirigidas a la defensiva.

IV. EL SISTEMA DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso complejo de dirección y gestión empresarial que propende a un cambio en la empresa estatal socialista y por ende en la economía cubana.

4.1 Objetivos.

Su esencia es incrementar al máximo posible la eficiencia y la competitividad, otorgando las facultades necesarias para la gestión y estableciendo las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

4.2 Bases generales.

Las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial, (Decreto Ley no. 187) constituye la guía e instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el propósito de lograr la eficacia y la eficiencia en su gestión, definiendo las características del sistema, las facultades concedidas a las empresas y las organizaciones superiores, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación.

Para que este proceso se lleve a efecto de forma progresiva y adecuada en la Economía Nacional, el gobierno creó el Grupo Gubernamental Ejecutivo del Consejo de Ministros, que preside el compañero Carlos Lage y el Grupo Nacional Ejecutivo, siendo este último el que auxilia al grupo gubernamental en el cumplimiento de sus funciones, (evaluar y aprobar las entidades propuestas por los Organismos de la Administración Central del Estado).

4.3 Principios generales:

Para ello el Perfeccionamiento Empresarial establece 17 Principios Generales los que podemos conocer en detalles en los documentos normativos del sistema.

1. Mantener la empresa como eslabón fundamental de la Economía Cubana, potenciando su nivel de eficiencia y efectividad (por ser un proceso que lleva implícito la descentralización de funciones).
2. Combinar adecuada y oportunamente las decisiones que deben ser tomadas centralmente por el gobierno, con aquellas que deben descentralizarse a la empresa. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes.
3. No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcamientos y procedimientos establecidos en estas fases, a cada entidad se le diseña su sistema como un traje a la medida.
4. Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad. La empresa es un sistema, que debe actuar como un todo.
5. El perfeccionamiento se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa cubra sus gastos con sus ingresos y genere un margen de utilidades.
6. Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso. El sindicato, como impulsor de la gestión empresarial, se convierte en un factor de la eficiencia económica y su acción tiene particular importancia, en el logro del apoyo necesario en el proceso de toma de decisiones y en la ulterior realización de las mismas. La combinación armónica de estos dos factores debe asegurar el éxito del proceso de perfeccionamiento.
7. El gobierno, en la instancia que corresponda, nombra a la dirección de la empresa y del órgano superior de dirección empresarial según los procedimientos establecidos.
8. Para propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya el elemento de dirección y organización empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada. Deben combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.
9. Las organizaciones empresariales elaboran los planes anuales y perspectivas de la empresa y los aprueba la instancia correspondiente del gobierno.
10. La dirección empresarial administra los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo. La instancia del gobierno que corresponda podrá aprobar a las empresas, dentro del marco del presupuesto aprobado, un nivel de gastos a ejecutar directamente por la misma, en moneda libremente convertible.

11. Los dirigentes y demás trabajadores del sistema empresarial se remuneran según el principio socialista: “De cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.
12. La estimulación colectiva se realiza, en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa y su aporte a la economía nacional, combinándose con el reconocimiento moral. Se premiaran los resultados y no los esfuerzos.
13. Las utilidades después de impuestos de las empresas se distribuyen por la instancia correspondiente del gobierno. Una parte de las mismas, si es aprobada, se empleará en la creación de reservas descentralizadas de la empresa.
14. La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta al sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo, como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.
15. Fortalecer las relaciones entre la dirección empresarial, el sindicato, el Partido, y la UJC de la empresa, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, en la lucha por el objetivo común, de cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia.
16. El perfeccionamiento empresarial deberá conducir a que la innovación tecnológica y la actividad de gestión tecnológica, a el asociada, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente, como un elemento básico, en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ella se deriven.
17. El perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

4.4 Condiciones a cumplir para que la empresa pueda comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

- Contabilidad que refleje los hechos económicos.
- Existencia de mercado.
- Garantía de los aseguramientos necesarios.

Estas tres condiciones deberán certificarse por el ministerio ramal o el consejo de la administración provincial según corresponda.

4.5 Pasos a seguir en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

1. Preparación de todos los trabajadores, el sindicato, el partido y la UJC de la empresa para desarrollar el proceso.
2. Elaboración del diagnóstico empresarial inicial. Es una fotografía de la situación actual de la empresa, en la que se ponen de manifiesto los principales problemas e insuficiencias que se confrontan y aquellos procesos y funciones que no presentan dificultades en su ejecución.
3. Análisis del diagnóstico por el grupo gubernamental y autorización para comenzar el estudio.
4. Desarrollo del estudio de perfeccionamiento. Evaluación de la organización y sistema que aplicará la empresa. Elaboración del expediente y la autorización del comienzo de la implantación.

5. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial según cronograma.
6. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

4.6 Subsistemas que conforman el Perfeccionamiento Empresarial.

Al aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, cada organización económica se estudiará como un todo integral, abarcando todos los subsistemas que lo componen, los mismos son:

- Organización general.
- Métodos y estilos de dirección.
- Organización de la producción de bienes y servicios.
- Organización y normación del trabajo.
- Gestión de la calidad.
- Política laboral y salarial.
- Planificación.
- Contratación económica.
- Sistema de relaciones financieras.
- Contabilidad.
- Control interno.
- Costos.
- Precios.
- Sistema informativo.
- Atención al hombre.
- Mercadotecnia.

TEMA 2 EL SUBSISTEMA DIRECTIVO

I La dirección

- 1.1 Principios de la dirección
- 1.2 Funciones de la dirección.
- 1.3 Métodos de dirección
- 1.4 Estilos de dirección
 - 1.4.1 Estilos de dirección más considerados
 - 1.4.2 Factores que influyen en los estilos de dirección
- 1.5 La toma de decisiones
 - 1.5.1 Fases en la toma de decisiones
 - 1.5.2 Ambientes para la toma de decisiones
 - 1.5.2.1 Criterios de decisión en ambientes de riesgo
 - 1.5.2.2 Criterios de decisión en ambientes de incertidumbre
 - 1.5.2.3 Ejemplo para cuando se da la matriz

Tema 2: SUBSISTEMA DIRECTIVO

“La función principal del dirigente, no es solo producir bienes materiales para la sociedad, sino producir hombres capaces de construir el comunismo.”

“Nadie tiene derecho a pregonar aquello que no haga, nadie tiene derecho de encomendar lo que no se sienta capaz de hacer; desde el trabajo voluntario hasta el trabajo de todos los días, los dirigentes tienen que encabezar a sus compañeros”.

Ernesto Che Guevara

I 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 reproducción y es al mismo tiempo un factor movilizador de ambos elementos.

Desde que el hombre se unió con otros para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales, y que tenían como finalidad fundamental resolver sus problemas de alimentación y vestido, comienzan 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 una consecuencia de la evolución de la misma.

Los antecedentes de la dirección aparecen formando parte de la propia historia del hombre. En la antigua Mesopotamia y en el antiguo Egipto, en el imperio Romano, en la China imperial, en el imperio Inca y el 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 cuadros, entre otros.

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, la descomposición de la sociedad primitiva, el surgimiento de la propiedad privada y la aparición de las clases.

Hace 200 años se produce un acontecimiento que va a promover el desarrollo acelerado de la dirección como disciplina independiente: **La revolución industrial**. La cual es un fenómeno socio-económico en que se integran las transformaciones de las relaciones feudales y capitalistas y la transformación del trabajo manual en mecánico. Es un fenómeno político y técnico.

La revolución industrial ocasiona un cambio súbito en la forma en que se llevaba a cabo la producción en ese momento.

Al modificar sustancialmente la tecnología de la producción, derivó 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 pasado (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 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.

1.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

- 1.- **Centralismo democrático**: 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 la cual garantiza a la sociedad además de una dirección central única, el conocer quien es sujeto de la autoridad que ella otorga y a quien podrá exigir la responsabilidad por el resultado de la gestión.
- 2.- **Eslabón fundamental**: La sociedad es un sistema altamente complejo. Todo sistema para demostrar su eficacia, debe ser capaz de mantenerse en constante proceso de perfeccionamiento.
- 3.- **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.
- 4.- **Carácter concreto**: 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 las formas de instrumentarlas de manera práctica en cada caso.
- 5.- **Proporciones óptimas**: Busca la utilización más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone para alcanzar en diferentes plazos, los más altos objetivos económicos y sociales.
- 6.- **Unidad del enfoque político y económico**: Aplicación de las leyes económicas en las condiciones concretas del objeto dirigido.
- 7.- **Subordinación del interés individual al colectivo**.
- 8.- **Combinación de estímulos morales y materiales**.

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

1.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Planificación: Comprende la selección de los objetivos tendientes a satisfacer las necesidades del objeto de dirección, así como las tareas que serán necesarias llevar a cabo, incluyendo el señalamiento de la forma y de los medios que resulten más convenientes.

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

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

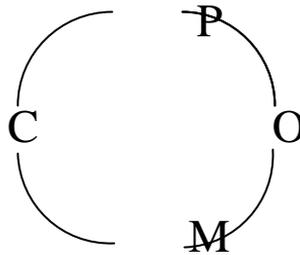
Control: Comprende la determinación de si la tarea ejecutada o en proceso de ejecución se llevó o viene llevándose a cabo de acuerdo con los marcos fijados en la planificación e incluye la orientación a quien corresponda para que tome las medidas rectificadoras que se requieran o conozca los éxitos alcanzados.

Los elementos funcionales forman un ciclo en espiral que teóricamente comienza con la planificación y termina en el control. En realidad, este ciclo se cierra solamente al dar comienzo a

otro que introducirá en el sistema los elementos reguladores producto de las desviaciones que haya detectado el control. El nuevo ciclo tiene los mismos elementos.

La duración de cada ciclo y de una de las 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 (manosegundos) o tan largo como el de desarrollo de una sociedad (decenas de años).

CICLO DIRECTIVO



1.3 METODOS DE DIRECCIÓN.

El campo de los llamados Métodos de dirección no está explorado por los teóricos de esta disciplina, algunos incluso no tratan este tema con el mismo nombre, o lo ignoran.

Uno de los enfoques más reconocidos está en aceptarlos como modo de influencia del sujeto sobre el objeto de dirección que se apoyen en algunas de las ciencias o técnicas que dan su carácter interdisciplinario.

Económico: Predomina la aplicación de leyes e instrumentos económicos a los procesos de dirección para obtener determinados efectos.

Ej. Control de la calidad, mejoramiento de la eficiencia, asegurar recursos para ejecutar un proyecto dado.

Socio psicológico: tienen manifestaciones específicas en el campo de la dirección de los procesos técnicos de la salud, de la organización del trabajo cultural, de la dirección de la educación y el deporte.

Ej. Hacer propio valores morales, humanización, estudios de intereses y motivaciones del personal.

Jurídico: Se basa en el empleo del derecho como forma de influencia del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección.

Ej. Utilización de leyes, decretos y artículos.

Matemático: Aplicación de las matemáticas a los procesos.

Ej. Valor, peso, tamaño, velocidad.

Informático: Empleo de las máquinas computadoras y otras tecnologías.

Ej. Programación, bases de datos, diseños de sistemas, comunicaciones, impresión en papel.

Heurístico: Definición de objetivos, pronósticos, búsqueda de opiniones, establecimiento de prioridades.

1.4 ESTILOS DE DIRECCIÓN.

El estilo forma parte esencial de lo subjetivo en la dirección. Para muchos especialistas, el estilo se enmarca dentro de lo tradicional se conoce como el arte de dirigir. Es más posible afirmar que ese arte es anterior a la dirección, primero fue solo arte (estilo) y ahora es arte, técnica y esencia.

El estilo es algo concreto reconocible, relativamente aislable y fuente de éxitos y fracasos en el campo de la dirección. Es la forma como el dirigente vincula la teoría con la práctica, se mueve dentro del marco de la incertidumbre, hace apreciaciones cualitativas, particulariza su teoría.

1.4.1 ESTILOS DE DIRECCIÓN MÁS CONSIDERADOS.

Paternalista: El que manda establece relaciones con los subordinados como si fueran sus hijos menores o incapaces y en ocasiones surgen dos hijos predilectos.

Autocrático: Se caracteriza por una concentración del poder, por su inclinación a los métodos de orden y mando. Se entromete en el trabajo de los subordinados. Hace que se ejecuten puntualmente las instrucciones impartidas, frenando la iniciativa e independencia de los subordinados. No consulta con estos por temor a las observaciones y las críticas. Propicia el favoritismo.

Democrático: El dirigente informa a los trabajadores, estos emiten sus criterios y hacen desarrollar la iniciativa. Acepta las críticas hacia su persona y en nada se manifiesta su superioridad sobre sus subordinados. Se apoya en las organizaciones de masas y políticas. Se estrechan los lazos entre dirigentes y subordinados.

1.4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN.

- 1.- Formación económica social concreta en que ejerce la función de mando. (Comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo, capitalismo, socialismo, comunismo como teoría)
- 2.- Condiciones personales del dirigente (edad, nivel cultural, personalidad, ideología, carácter, inteligencia, etc.)
- 3.- Etapas del desarrollo del sistema de dirección (experiencia)
- 4.- Naturaleza de los asuntos que se traten (ministerios, empresas, se tiene en cuenta la actividad que realiza)
- 5.- Situaciones y condiciones existentes (peligros, emergencias, como el período especial en nuestro país)
- 6.- El estilo o técnica de mando que utilice el superior jerárquico del dirigente (el superior no tiene superioridad cuando hace el mandato)

El estilo ideal de dirección es aquel que permite situar al dirigente como líder del grupo.

1.5 LA TOMA DE DECISIONES.

El núcleo de la función de dirección es la toma de decisiones. Se toman decisiones al fijar objetivos, al determinar medios para alcanzarlos, al organizar la empresa, al seleccionar un estilo de liderazgo o un sistema de motivación, al establecer las formas de evitar las desviaciones entre los objetivos previstos y los resultados reales, entre otros.

Decidir implica la existencia de opciones, o sea, la posibilidad de que la acción se pueda conducir de más de una forma. 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, el tiempo sea poco, o los objetivos a resolver no estén bien definidos.

El proceso de toma de decisiones está en el centro de los problemas que debe tener un dirigente, no le es posible evadirlo y su éxito o fracaso depende de los resultados.

1.5.1 FASES EN LA TOMA DE DECISIONES.

- **Identificar el problema**: Separar los aspectos externos del fenómeno, para poder representar lo que se va a resolver, la identificación del problema es un problema en si mismo, cuya solución está en el resto del proceso.
- **Identificar y clasificar elementos**: Cada elemento puede en muchas situaciones contribuir a reorganizar el problema en otros más pequeños. El dirigente podrá llegar a disponer de elementos estructurados que se refieran a los aspectos más relevantes del fenómeno estudiado.
- **Hallar, evaluar y seleccionar opciones**: Lleva implícito reducir sucesivamente su número, generalmente de ir eliminando las menos ventajosas hasta llegar a la selección definitiva.
- **Ejecutar y controlar**: Cuando no se sigue esta secuencia el riesgo de fracaso es muy alto, hay que verificar como se comporta en la realidad lo decidido.

1.5.2 AMBIENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

CERTEZA: Es aquel en el que se conoce con absoluta seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse (Ej. Se sabe que la demanda será de 50.000 unidades al año, y que no tendrá competencia).

RIESGO: No se sabe que estados de la naturaleza se presentarán, pero sí conoce cuales pueden presentarse y la probabilidad que tiene cada uno de ellos (Ej. Se sabe que la demanda puede ser de 150.000 unidades al año con una probabilidad de 25 %, o de 75.000, con una probabilidad del 75%; y sabe que hay un 40 % de probabilidades de que tenga competencia fuerte y un 60 % de que no tenga competencia alguna).

INCERTIDUMBRE: No se asocia a probabilidades sino al criterio del negociante (Ej. Se sabe que la demanda anual puede ser de 150.000 unidades o de 75.000, pero no con que probabilidad, y que puede haber competencia fuerte o ninguna competencia, pero tampoco se conocen las probabilidades de estos sucesos).

1.5.2.1 CRITERIOS DE DECISIÓN EN AMBIENTES DE RIESGO.

1.- Valor esperado (VE): Para aplicar este criterio solo se toman los valores de la tabla y se multiplican por la probabilidad. Es una matriz de ganancia. Es el criterio mas empleado

Probabilidad: Mayor valor, mayor ganancia.

2.- Costo de oportunidad (CO): Para aplicar este criterio primero tengo que hacer una matriz de pérdida de oportunidad que me dice cuanto pierdo por no aprovechar la mayor ganancia de cada estado, los estados aparecen por columnas, por tanto esta matriz se elabora trabajando por columnas.

Probabilidad: Menor valor, menor costo.

3.- Futuro probable:

Probabilidad: Mayor probabilidad, mayor valor.

Nota: Al aplicar los tres criterios no siempre coinciden con la misma alternativa.

1.5.2.2 CRITERIOS DE DECISIÓN EN AMBIENTES DE INCERTIDUMBRE.

1.- Optimista: Es el criterio que seguiría una persona que pensara que, cualquiera que fuera la estrategia que eligiera, el estado que se presentaría sería el más favorable para ella. De los máximos de cada ganancia de las alternativas, el máximo valor.

2.- Pesimista: Es el que seguiría una persona que pensara que, cualquiera que fuera la estrategia que eligiera, el estado que se presentaría sería el menos favorable para ella. De los mínimos de cada ganancia de las alternativas el máximo valor.

3.- Laplace: Si no se conocen las probabilidades asociadas a cada uno de los estados de la naturaleza, no hay razón para pensar que uno tenga más probabilidades que otros. Por ello, se calcula la media aritmética de los resultados que se pueden derivar de cada una de las decisiones y se elige aquella a la que le corresponda el resultado medio mas elevado, si tales resultados son favorables, o la que tenga el resultado medio más bajo, si los resultados son desfavorables.

1.5.2.3 Ejemplo para cuando se da la matriz.

Dada la siguiente matriz de decisión:

Número de pizzas que se hornean por anticipado	Demanda de pizzas			
	150	160	170	180
150	300	300	300	300
160	290	320	320	320
170	280	310	340	340
180	270	300	330	360
Probabilidades	0,2	0,4	0,25	0,15

Nota: La suma de las probabilidades debe dar 100%.

RIESGO.

a) Valor esperado:

$$VE_{150} = 0,2(300) + 0,4(300) + 0,25(300) + 0,15(300) = 300$$

$$VE_{160} = 0,2(290) + 0,4(320) + 0,25(320) + 0,15(320) = 314$$

$$VE_{170} = 0,2(280) + 0,4(310) + 0,25(340) + 0,15(340) = 316 \leftarrow$$

$$VE_{180} = 0,2(270) + 0,4(300) + 0,25(330) + 0,15(360) = 310,5$$

Según este criterio se deberían de hornear 170 pizzas porque me reportaría la mayor ganancia \$316.00.

b) Costo de oportunidad:

En la columna 1 la mayor ganancia es 300, sería entonces:

$$\begin{aligned} 300-300 &= 0 \\ 300-290 &= 10 \\ 300-280 &= 20 \\ 300-270 &= 30 \end{aligned}$$

En la columna 2 la mayor ganancia es 320, sería entonces:

$$\begin{aligned} 320-300 &= 20 \\ 320-320 &= 0 \\ 320-310 &= 10 \\ 320-300 &= 20 \end{aligned}$$

En la columna 3 la mayor ganancia es 340, sería entonces:

$$\begin{aligned} 340-300 &= 40 \\ 340-320 &= 20 \\ 340-340 &= 0 \\ 340-330 &= 10 \end{aligned}$$

En la columna 4 la mayor ganancia es 360, sería entonces:

$$\begin{aligned} 360-300 &= 60 \\ 360-320 &= 40 \\ 360-340 &= 20 \\ 360-360 &= 0 \end{aligned}$$

Matriz del costo de oportunidad.

Alternativas	Demandas			
	150	160	170	180
150	0	20	40	60
160	10	0	20	40
170	20	10	0	20
180	30	20	10	0

A continuación se le aplican las probabilidades igual que en el criterio anterior.

$$VEO_{150} = 0,2(0) + 0,4(20) + 0,25(40) + 0,15(60) = 27$$

$$VEO_{160} = 0,2(10) + 0,4(0) + 0,25(20) + 0,15(40) = 13$$

$$VEO_{170} = 0,2(20) + 0,4(10) + 0,25(0) + 0,15(20) = 11 \quad \leftarrow$$

$$VEO_{180} = 0,2(30) + 0,4(20) + 0,25(10) + 0,15(0) = 16,5$$

Aplicando este criterio la mejor variante sería hornear 170 pizzas porque representa un mínimo de costo por pérdida de oportunidad.

c) Futuro probable.

Mayor probabilidad: 0,40

Mayor ganancia de la columna: 340

Se deben hornear 170 pizzas.

INCERTIDUMBRE.

a) Pesimista. (mínimo)

$$A_{150} = 300$$

$$A_{160} = 290$$

$$A_{170} = 280$$

$$A_{180} = 270$$

Hornear 150 pizzas.

b) Optimista. (máximo)

$$A_{150} = 300$$

$$A_{160} = 320$$

$$A_{170} = 340$$

$$A_{180} = 360$$

Hornear 180 pizzas.

c) Laplace.

$$VE_{150} = \frac{1}{4}(300 + 300 + 300 + 300) = 300$$

$$VE_{160} = \frac{1}{4}(290 + 320 + 320 + 320) = 312,5$$

$$VE_{170} = \frac{1}{4}(280 + 310 + 340 + 340) = 317,5 \leftarrow$$

$$VE_{180} = \frac{1}{4}(270 + 300 + 330 + 360) = 315$$

Hornear 170 pizzas.