



# **Fundamentos de Gestión Empresarial (T)**

---

# Índice

Presentación	4
Red de contenidos	5
<b>Unidad de Aprendizaje 1</b>	
<b>LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Tema 1 : La Administración</b>	<b>7</b>
1.1.1 : Conceptos de Administración	7
1.1.2 : Características de la Administración	7
1.1.3 : Importancia de la Administración	8
1.1.4 : Niveles Administrativos	9
1.1.5 : Habilidades administrativas	10
<b>1.2 Tema 2 : La Empresa y el Empresario</b>	<b>14</b>
1.2.1 : La Empresa y su Clasificación – Conceptos y Tipos	14
1.2.2 : El Empresario – Aptitudes	19
<b>Unidad de Aprendizaje 2</b>	
<b>LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO</b>	
<b>2.1 Tema 3 : Análisis del Macro ambiente</b>	<b>27</b>
2.1.1 : Análisis del macroambiente – Análisis SEPTE	28
<b>2.2 Tema 4 : Análisis del Microambiente</b>	<b>33</b>
2.2.1 : Análisis del microambiente – Fuerzas de Porter	33
<b>2.3 Tema 5 : Análisis Interno</b>	<b>37</b>
2.3.1 : Análisis de la cadena de valor	37
2.3.2 : Análisis FODA	39
<b>Unidad de Aprendizaje 3</b>	
<b>LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
<b>3.1 Tema 6 : Organización</b>	<b>51</b>
3.1.1 : Definición	51
3.1.2 : Cuadro Orgánico	52
<b>3.2 Tema 7 : Procesos</b>	<b>56</b>
3.2.1 : Definición	56
3.2.2 : Características	56
3.2.3 : Secuencia de Actividades	57
<b>3.3 Tema 8 : Procesos en las Organizaciones</b>	<b>60</b>
3.3.1 : Conceptos de los procesos en las organizaciones	60
3.3.2 : Importancia de los procesos en las organizaciones	60
3.3.3 : Diagrama de flujo	62

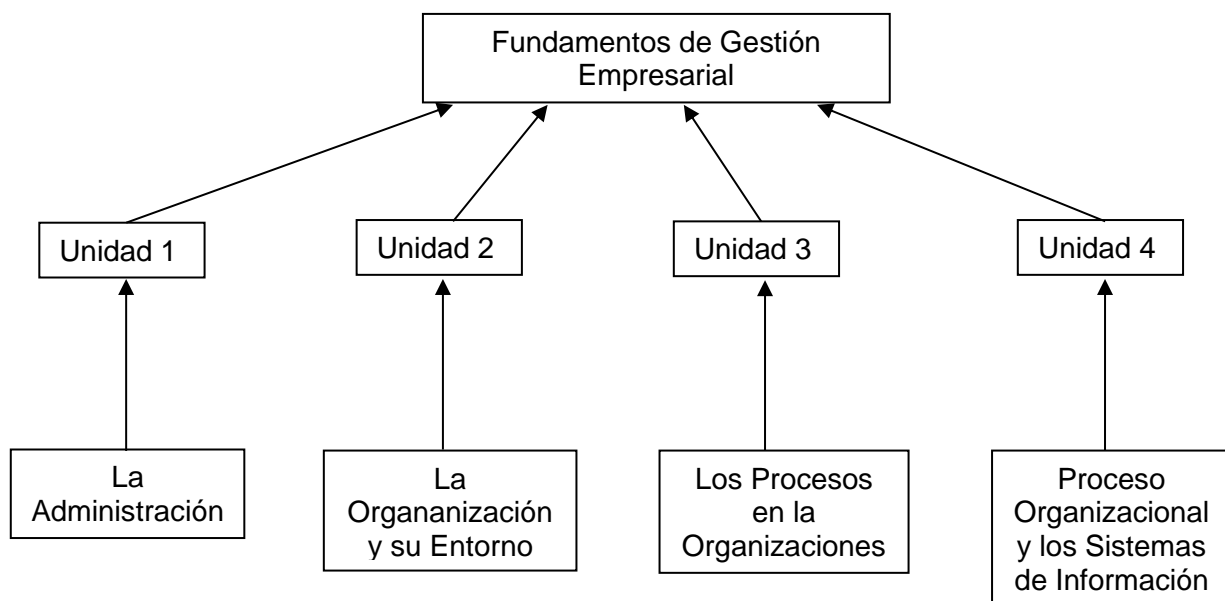
**Unidad de Aprendizaje 4****PROCESO ORGANIZACIONAL Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

<b>4.1 Tema 9 : Tecnología para la administración de la información</b>	<b>71</b>
4.1.1 : Casuística (Empresa “Avis” se vuelve inalámbrica)	71
4.1.2 : Función de la información en las organizaciones	72
4.1.3 : Tecnologías comunes de la información	75
4.1.4 : Ética y Tecnologías de Información	78
<b>4.2 Tema 10 : Sistemas de Información en la Organización</b>	<b>81</b>
4.2.1 : Conceptos de Sistemas y Sistemas de Información en las organizaciones	81
4.2.2 : Ventajas de los Sistemas de Información en las organizaciones	83
4.2.3 : Importancia de los Sistemas de Información en las Organizaciones	83
4.2.4 : Sistemas de Información y las Tecnologías de Información	85
<b>4.3 Tema 11 : Tecnologías de Información alineadas a la estrategia</b>	<b>88</b>
4.3.1 : La Estrategia ¿Hacia dónde va la empresa?	88
4.3.2 : ¿Qué es una estrategia de Tecnología de Información?	89
4.3.3 : ¿Por qué desarrollar una estrategia de Tecnología de Información?	90
4.3.4 : El Mundo es hoy es más tecnológico	90

# Presentación

Fundamentos de Gestión Empresarial es un curso orientado a las carreras de la Escuela de Tecnología; brinda al alumno una visión sistémica de las relaciones administrativas y su entorno, lo que le ayuda a desarrollar su capacidad analítica para la toma de decisiones dentro de una organización. El curso se desarrolla en sesiones altamente participativas, en las que expone conceptos básicos y herramientas generales, así como características, funciones y principios de la administración, la estructura organizacional de la empresa y los procesos a desplegarse. Finalmente, se desarrollan los principales sistemas informáticos y su utilidad, así como su importancia dentro de la estrategia organizacional.

# Red de contenidos



## UNIDAD

## 1

# LA ADMINISTRACIÓN

**LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE**

Al término de la unidad, el alumno identifica la teoría de la administración en una organización aplicada con un enfoque estratégico y competitivo además de describir los tipos y la importancia de las empresas en la sociedad.

**TEMARIO****1.1 Tema 1: La Administración**

- 1.1.1 : Conceptos de Administración
- 1.1.2 : Características de la Administración
- 1.1.3 : Importancia de la Administración
- 1.1.4 : Niveles Administrativos
- 1.1.5 : Habilidades administrativas

**ACTIVIDADES PROPUESTAS**

- Identificar los niveles administrativos de una empresa comercial
- Identificar los niveles administrativos de una empresa textil

**1.2 Tema 2 : La Empresa y el Empresario**

- 1.2.1 : La Empresa y su Clasificación – Conceptos y Tipos de Organización
- 1.2.2 : El Empresario: Aptitudes

**ACTIVIDADES PROPUESTAS**

- Mediante gráficos identificar Empresas Emprendedoras
- Confeccionar un Cuadro Comparativo de los Tipos de Empresas tanto Nacionales como Internacionales
- Investigar sobre Empresarios Líderes.

## 1. LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1.1. Conceptos de Administración

La administración consiste en el proceso de planificación, organización, coordinación, dirección y control de las personas, y los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: *planeación, organización, liderazgo, dirección y control* (Figura 1).



Figura 1.1.1.- Las principales decisiones del proceso de gestión

Fuente.- Tomada del libro *Fundamentos de la Administración* de Antonio César Amaru

### 1.1.2. Características de la Administración

#### Su universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque, en él, tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Además, los elementos esenciales en todas esas clases serán los mismos, aunque, lógicamente, existan variantes accidentales.

**Su especificidad**

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole (contables, sociológicos, psicológicos, jurídicos, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

**Su unidad temporal**

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Incluso, al hacer los planes, no se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

**Su unidad jerárquica**

Todos, en cuanto tienen carácter de jefe, en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa, forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General hasta el último mayordomo.

## CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

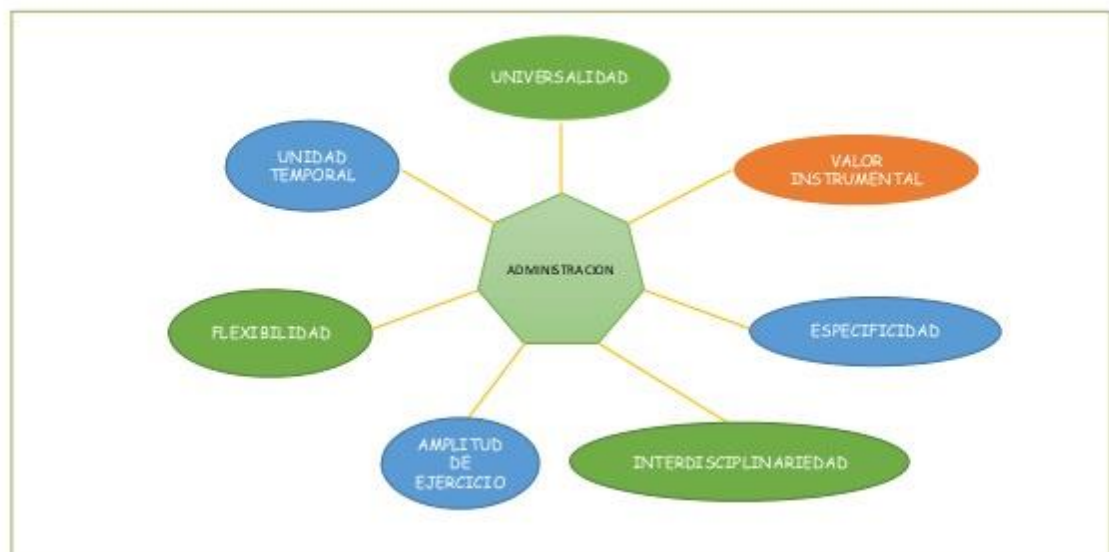


Figura 1.1.2.- Características de la Administración

Fuente.- Tomada del libro *Administración una perspectiva global y empresarial*. Koontz, Harold. México, D.F.: McGraw-Hill, 2008

### 1.1.3. Importancia de la Administración

- El proceso administrativo es importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones.
- La administración se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.



- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración; dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos, lo cual incluye al recurso humano.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.
- El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la Administración.

#### 1.1.4. Niveles administrativos

##### Nivel estratégico

El nivel estratégico es la administración del nivel superior que tiene el mayor poder y lleva la responsabilidad total de una empresa.

##### Nivel táctico

El nivel táctico es la administración que reporta a la administración del nivel más alto el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por la alta dirección.

##### Nivel operativo

El nivel operativo es la administración que supervisa a los trabajadores y las operaciones que realizan.



Figura 3.- Niveles jerárquicos y habilidades de la Administración  
Fuente.- <http://www.auladeeconomia.com>

### 1.1.5. Habilidades administrativas

Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

**Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones:**

Estas son las capacidades del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, para analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y para resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros. Estas decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

**Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación:**

Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas. Consisten en la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás. Estas habilidades deben estar en todo gerente, porque él va a tener que interactuar con distintos tipos de personas e intercambiar información con las mismas.

**Habilidades técnicas:**

Estas son capacidades para realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado. Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas mientras más suben en una organización, pero estas les dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.

**Estudio de caso: A fin de cuentas, ¿Quién manda aquí?**

Recién casados Ricardo abandono su empleo para abrir una tienda de materiales deportivos en una calle de mucho movimiento en barrio comercial de la capital. La empresa creció rápidamente. En pocos años, Ricardo abrió filiales de la tienda y compro una pequeña fábrica para Producir su propio uniforme deportivo. La fábrica se convirtió en un negocio muy lucrativo, porque Ricardo se volvió proveedor de otras tiendas independiente, de cadena de tiendas de materiales depósitos y de diversos equipos cerca de 10 años después de haber comenzado, Ricardo abandono el comercio para dedicarse por completo a la industria.

La administración de los negocios absolvía todo su tiempo y Ricardo tuvo que sacrificar sus estudios, interrumpiéndolos en el primer año de economía. Sin embargo, sus dos hijos, Sergio y Alberto fueron educados desde pequeños para asumir las riendas de la empresa. Cuando era adolescente, su padre lo involucro en los negocios. Ambos se formaron en administración y Ricardo se las arregló para que tuvieran prácticas en el exterior.

Alrededor de 25 años después de haber empezado, Ricardo era el propietario de un gran negocio de un uniforme deportivo, que ahora tenía un nuevo tipo de clientes; en otros fabricantes de materiales deportivos, que le compraba para vender con sus propias marcas. Diversos proveedores competían por los mismos clientes. Sergio y Alberto administraban la empresa, ahora establecida. Se dedicaban en especial a las actividades de marketing y finanzas; Ricardo se concentraba en las decisiones de producción y elección de producto, además de los actos con los clientes de grandes y tradicionales. No obstante, ya no era necesario que dedicara tanto tiempo como ante.

Todo funcionaba relativamente bien para Ricardo y sus competidores ante de la era de la globalización cuando llegaron las grandes empresas multinacionales de materiales deportivos, la competencia se volvió extremadamente exasperante. Al contar con un gran poder adquisitivo, proveedores de bajo costo y de agresiva oferta de patrocinios para los equipos deportivos, al estar extremo y ocupada por la competitividad, esas firmas comenzaron a modificar el mercado de acuerdo con sus intereses. Ese movimiento coincidió con la evolución de la tecnología en las fibras para telares, que la empresa de Ricardo compraba los proveedores multinacionales.

Ricardo se vio obligado hacer grandes innovaciones en su parque industrial a fin de seguir el ritmo de la tecnología y lo nuevo patrones creado por la apertura del mercado exigir grandes inversiones, esa innovaciones lo obligaron a buscar un financiamiento, de lo que dejo en la empresa en una situación financiera y muy delicada. A finales de la década del año 1900, gran parte de los ingresos estaban comprometido con el pago de los intereses, la crisis económica y el fortalecimiento del dólar contribuyeron a que la situación fuera todavía más difícil en el mercado interno, aunque había facilitado la exportación que la empresa hacia a pequeña escala.

Durante la los últimos cinco años, la relaciones entre Ricardo y su dos hijos se volvieron tensas, para desaliento de Alicia, la madre y del resto de la familia. Al ver como se deterioraba la empresa Sergio y Alberto pretenden que su padre abandone el negocio y que dejen la empresa en sus manos alegando que estudiaron y se prepararon profesionalmente para administrarla y que la época del padre ya pasó. Ricardo ha tenido serios conflictos con sus hijos por este motivo. Tras muchas discusiones, Alberto, el hijo mayor, los convenció de explorar otros mercados; desarrollo nuevos productos y se convirtió en proveedor de otros tipos de clientes, que venden ropas de marcas en los centros comerciales. Ese mercado parece tener un gran potencial.

El éxito animó Alberto, que ahora cree tener un argumento fuerte para discutir con su padre para evitar que el conflicto se agrave, Ricardo estuvo de acuerdo en encargarse del abastecimiento del desarrollo del producto, ventas, finanzas, y administración en general de la empresa que los hijos le disputa con él. Hace poco tuvieron una seria discusión debido a la propuesta que los hijos hicieron de contratar un consultor de administración. Con frecuencia Ricardo se pregunta:

A fin de cuenta, ¿quién debe mandar aquí? ¿Yo, que cree este negocio gracias al cual mis hijos nacieron y crecieron, o ellos? Ellos alegan que estudiaron administración y están más preparados que yo para resolver los problemas de la empresa. Incluso dicen que mi experiencia ya no vale nada hoy en día. No quiero agravar el conflicto, pero tampoco quiero abandonar la compañía por completo. ¿Y qué es eso de traer un consultor de administración? ¿Qué puede saber ese tipo?, si nunca se ha involucrado en los negocios.

Fuente.- Libro de *Fundamentos de Programación* por Antonio César Amaru

### Preguntas

1. ¿Cuáles son las causas principales del conflicto entre Ricardo y sus hijos?
2. ¿Quién debe mandar en la empresa?
3. ¿Cuál es el peso relativo de la experiencia y la educación formal en el proceso de administrar la empresa?
4. ¿Considera usted que es necesario un consultor? ¿Qué papel tendría? ¿Cómo convencería usted a Ricardo la necesidad de un consultor?
5. ¿cuáles son las consecuencias previsibles de que Ricardo continúe administrando la empresa?
6. ¿cuáles son las consecuencias previsibles de que los hijos se queden con la empresa?
7. ¿conoce usted casos semejantes a este?

# Resumen

La Administración consiste en el proceso de planificación, organización, coordinación, dirección y control de las personas, y los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: *planeación, organización, liderazgo, dirección y control*.

## Características de la Administración

- Su universalidad
- Su especificidad
- Su unidad temporal
- Su unidad jerárquica

## Niveles Administrativos

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

Pueden revisar los siguientes enlaces para ampliar los conceptos vistos en esta unidad:

- [MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES](#)
- [Administración de Empresas](#)
- [Estrategia](#)

## 1.2 LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO

### 1.2.1 La Empresa.- Conceptos, Características y Clasificación

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado.

La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), y la obtención de una contraprestación (precio).

Para determinar o fijar con precisión los límites del mercado, debemos distinguir entre los siguientes:

Ámbito geográfico: como alcance geográfico del entorno de actividad de la empresa. Ej.: local, interior, exterior, de un país o región, etc.

Ámbito conceptual: referido a la definición del producto o servicio (informático, financiero, etc.) o bien, delimitación referida al colectivo de personas o entidades potencialmente usuarias de los productos o servicios (infantil, profesional, etc.).

#### Otros Conceptos de Especialistas sobre Empresa:

Anthony Jay: Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Lourdes Munch. Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Amitai Etzioni. Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Richard Hall. Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

**Organismo social.-** Es una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estables y estructurados formalmente de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de sus objetivos como institución, empresa y organización.

## Conclusión

Se puede entender a la empresa como un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación). En la empresa existe un elemento muy importante que debe ser incluido, este es la sinergia, que es un efecto multiplicador de beneficios, cuando se da la unión de dos o más elementos.

## Características de la empresa

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica. Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

## Clasificación de las empresas

La empresa se clasifica:

- **Según el sector de actividad**

Empresas del sector primario o extractivo

El elemento básico de la actividad se obtiene, directamente, de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

#### Empresas del sector secundario o industrial

Se refieren a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

#### Empresas del sector terciario o de servicios

Incluyen a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprenden, también, una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

- **Según el tamaño**

- Microempresa: hasta 10 trabajadores, ventas máximas 150 UIT/año (S/. 570 mil)
- Pequeña: hasta 100 trabajadores, venta máximas 1700 UIT/año (S/. 6,5 M)
- Mediana: hasta 200 trabajadores, ventas superiores a 1700 UIT/año
- Grande: más de 200 trabajadores

- **Según la propiedad del capital**

#### Empresa Privada

La propiedad del capital está en manos de distintas personas naturales (particulares).

#### Empresa Pública

Es el tipo de empresa en la que el capital pertenece al Estado o a un organismo estatal, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

#### Empresa Mixta

Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

- **Según el destino de sus ganancias**

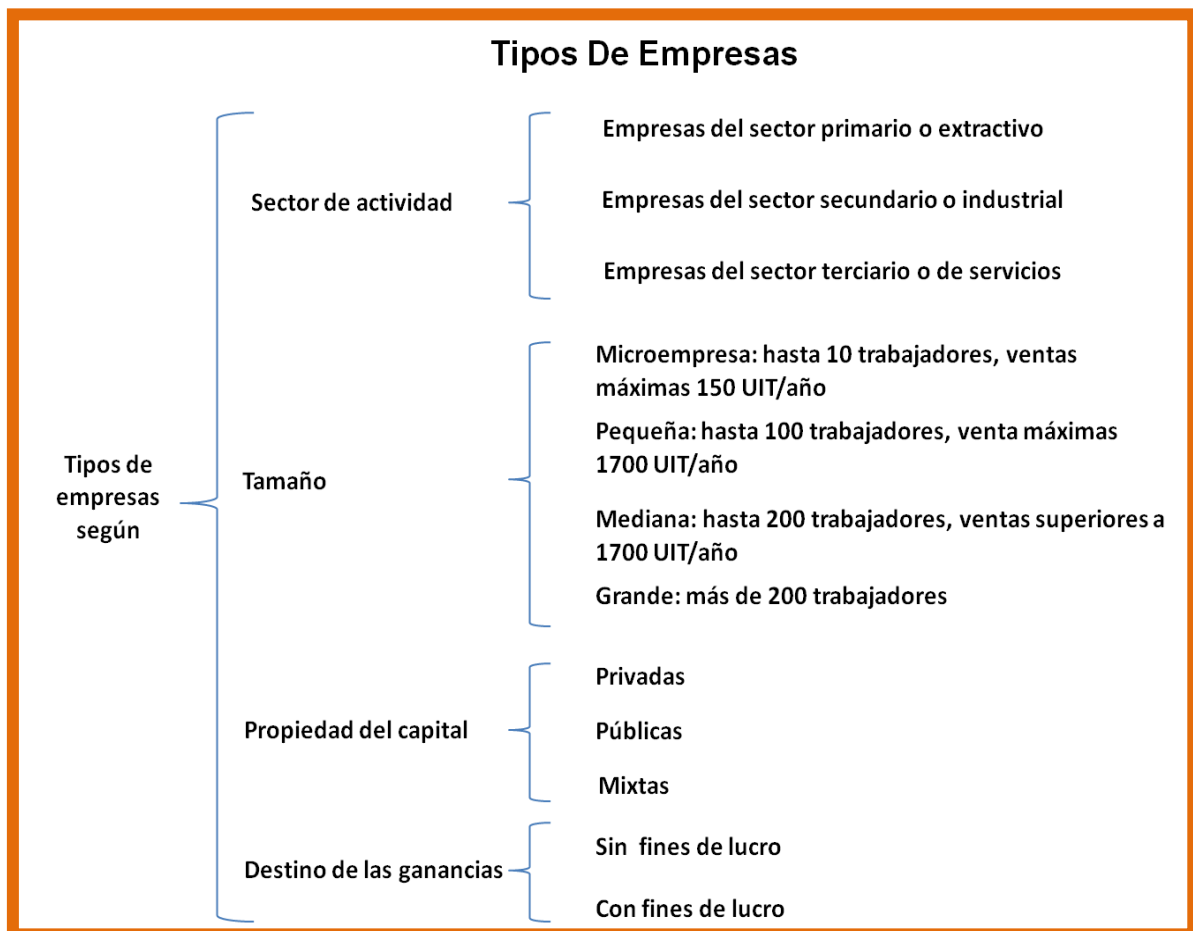
#### Con fines de lucro

Las ganancias se reparten a accionistas y trabajadores.

#### Sin fines de lucro

Las ganancias, si existen, se reinvierten en la empresa, sin repartirse a personas individuales.





### Criterios económicos de clasificación y otros criterios socioeconómicos.

Las clasificaciones que tienen un mayor interés son las que toman en consideración el tamaño, sector productivo o la organización jurídica y forma de titularidad de la misma.

#### • Tamaño.

Atendiendo a su tamaño, se acepta generalmente una división de la empresa que distingue entre microempresa, pequeña, pequeña y mediana, y gran empresa. Los criterios limitadores entre cada una de estas categorías fijados por la Recomendación de la Comisión (2003/361/CE), de 6 de mayo de 2003, son los siguientes:

Empresa	CRITERIOS		
	Balance general anual (millones de euros)	Volumen de negocios anual	Trabajadores (número de empleados)
Microempresa	No supera los 2	No supera los 2	Menos de 10
Pequeña empresa	No supera los 10	No supera los 10	Menos de 50
PYME	No supera los 43	No supera los 50	Menos de 250
Grande	Excede de 43	Excede de 50	Más o igual a 250

#### • Sector productivo.

Atendiendo al objeto de su actividad, las empresas pueden clasificarse de múltiples maneras, así, en principio, se distinguir entre:

- a) Empresas productoras de bienes. Pueden subdividirse en empresas agrícolas, extractivas, artesanales, industriales de fabricación de bienes de equipo, industriales de fabricación de bienes de consumo, etc.
- b) Empresas prestadoras de servicios. Admiten su subdivisión en empresas comerciales (mayoristas y minoristas), de transporte, de seguros, financieras, de ocio y cultura, de enseñanza, de comunicaciones, etc.

### **Objetivos de la Empresa**

#### Económico- Empresariales:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

#### De operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral e interno de sus empleados.

#### Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

### **Áreas funcionales de la empresa**

Producción: Ingeniería del producto, Ingeniería de planta, Almacenamiento de Producto en proceso.

Mercadotecnia: Publicidad Precio Plaza Producto.

Finanzas: Financiamiento Contraloría.

Factor Humano: Capacitación Selección de personal Sueldos y salarios Higiene de la empresa.

Logística: Compras, Almacenamiento, Transporte.

### 1.2.2 El Empresario

El empresario es quien toma la decisión de **invertir sus propios recursos**, asumiendo un **riesgo**, para alcanzar un **objetivo** a través de una **empresa** (que a su vez estamos definiendo como una organización que busca obtener ganancias satisfaciendo necesidades).

En los últimos tiempos, un término que se ha puesto muy de moda es el de emprendedor; a tal punto que en muchos contextos se utilizan los términos de forma intercambiables.

Sin embargo, existen diferencias profundas. El emprendedor es alguien que **convierte una idea en algo concreto**, generando algún tipo de **beneficio, no necesariamente económico**; tampoco es indispensable satisfacer una necesidad de algún cliente.

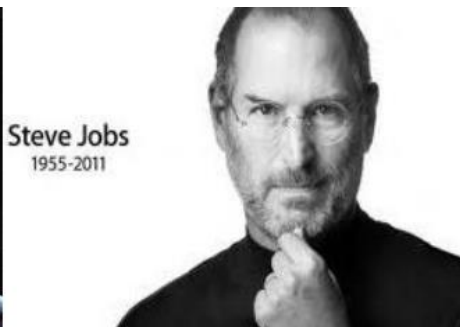
Por lo tanto, comparando ambas definiciones, notamos dos grandes diferencias:

- El empresario busca una ganancia económica
- El emprendedor busca satisfacer una necesidad

**Bill Gates**  
*Buffett*



**Steve Jobs**



**Warren**



### Concepto de empresario en la economía del siglo XXI

En la economía actual, el concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa, concebida esta como realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa y es la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue objetivos coherentes con los fines a conseguir por la empresa en un intervalo temporal. En definitiva, el empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de administrar (establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos).

### Características del concepto de empresario

- Los que consideran que la función económica del empresario se caracteriza por la asunción del riesgo y por el prestigio de la empresa, como
  - Pensar en la ejecución de los trabajos.
  - Delegar responsabilidades y controlar los resultados.
  - Definir las estrategias para solucionar problemas y adelantarse a ellos. Solo está al pendiente de los cambios que la empresa presenta.
- Los más estiman que la función principal es la directiva y de control del proceso económico, como:
  - Mide los resultados de la fuerza de trabajo.
  - Se rodea de gente capaz de ver la profundidad de las decisiones. Ve con buenos ojos el esfuerzo de la fuerza de trabajo
  - Conoce los números con los que se relaciona la producción.

### **¿Emprendedor es lo mismo que Empresario?**

Existe una eterna discusión sin solución final respecto a si un emprendedor es lo mismo que empresario. ¿Emprendedor empresario? ¿Empresario emprendedor?

Nos inclinamos a creer que hay una diferencia elemental entre ser emprendedor y ser empresario, aunque los dos conceptos tengan aspectos en común y en casi todo sean lo mismo; pero hay elementos que solo el emprendedor tiene y que lo hace único, especial.

Básicamente el emprendedor es esa persona a la que se le ocurren las ideas sin ser empresario. El empresario es generalmente quien ejecuta las ideas, quien gestiona el negocio, la empresa, lo que no quita que el empresario tenga ideas de negocios y que el emprendedor gestione su propio negocio.

El emprendedor innato, gusta de generar ideas, implementar y luego delegar para embarcarse en otro proyecto, ese es su pasión, su razón de ser y de existir. Un empresario encuentra una gran idea de negocio y con ella se queda por mucho tiempo.

El emprendimiento es riesgo y aventura, mucho más riesgo y aventura que ser empresario. Buscar ideas y tratar de echarlas a andar conlleva mucho más riesgo y más adrenalina que seguir un plan de negocios de una misma empresa por largo tiempo. Ese espíritu de aventuras quizás es lo que marca la diferencia entre el emprendedor y el empresario.

Hay emprendedores empresarios y hay empresarios emprendedores, pero también lo contrario, esto es, emprendedores que no son empresarios y empresarios que no son emprendedores, y por eso cada uno suele dedicarse a lo suyo: el emprendedor a generar ideas y el empresario a ejecutarlas y administrarlas, a no ser que una misma persona tenga los dos perfiles, o cuanto menos se siente cómodo haciendo los dos papeles, pero en todo caso serán personas sin muchos proyectos en su historial.

De otra parte, se puede decir que es posible aprender a ser empresario, y básicamente eso es lo que hacen las escuelas de negocios o las universidades con su programas de administración de empresas y similares. En cambio, aprender a ser emprendedor no es tan fácil. El gusto por el riesgo y la aventura no se aprende yendo a una cátedra o leyendo un par de libros. Es algo que simplemente está en cada persona. Sentirse cómodo ante la incertidumbre constante no es algo que puede dominarse con facilidad. Ni la capacidad para generar grandes ideas se puede aprender. Hay personas a las que simplemente se le ocurren cosas y a otras no por más títulos que cuelguen en su pared. Hay quienes pueden leer informes financieros y tomar grandes decisiones con base a ellos, pero son incapaces de generar una idea de negocio.

## Reflexión:

### ¿El empresario nace o se hace?



Hablar de si ser empresario es algo innato o no, es algo muy general, muy etéreo, y el empresario no es un ente etéreo, el empresario simplemente **es un sujeto que ha ido cubriendo etapas**, un individuo que se dedica a una actividad sectorial concreta y que lo realiza bajo la forma estructural de una sociedad con lo que ello conlleva, pero no es otra cosa que un profesional que tenía interés o conocimiento sobre una determinada profesión, probablemente la desarrolló como empleado, probó fortuna por su propia cuenta como autónomo y si le funciono, creció y el interés sectorial y estructural lo requería le dio forma societaria, pero nada más y nada menos.

Por ello creo imprescindible tratar los dos aspectos por separado, ya que de no ser así se podrían dar situaciones paradójicas, pues o bien nos podríamos encontrar en el caso de aquel excelente profesional que domina y conoce a fondo un sector pero que carece de la más mínima iniciativa propia y habilidad empresarial para desarrollar esa actividad por su propia cuenta y menos en forma societaria, lo que probablemente le convertirá en un excelente empleado, en un excelente profesional para ese sector pero un nulo empresario si quisiese dedicarse empresarialmente, paradójicamente esto le llevaría al fracaso cuando si se dedica como empleado posiblemente será uno de los mejores de su ámbito.

Y por la otra parte nos podemos encontrar en el caso contrario, en el caso de un poco o nulo conocedor del sector y pésimo profesional pero un gran hombre o mujer de negocios, una persona con dotes innatos para la empresa y su gestión, en este caso es un poco diferente, pues si bien este a priori está condenado al fracaso pues por muy buen gestor de empresas que sea si no se empapa, ni domina su sector tiene muchas papeletas para el fracaso, pero este tiene la ventaja de que **si sabe rodearse de buenos profesionales** que cubran sus carencias en el sector y sabe liderarlos probablemente entonces el éxito lo tenga garantizado.

Y de los dos, ¿Cuál nace y cuál se hace? Según mí parecer todos nacemos y nos hacemos, es decir posiblemente **ninguno de los dos podría hacerse en plenitud sino naciese con esos atributos**, pero tampoco podría llegar al nivel de exigencia y excelencia requerido si por mucho que se nazcan unos atributos no se dedica uno a desarrollarlos, a “hacerse”, y eso lo considero válido en todos los casos, predomine más en uno u el otro el nacer o el hacerse.

Ahora debemos diferenciar entre empresario y emprendedor

Un emprendedor es una persona que vive feliz en un estado de incertidumbre permanente, con la cabeza en las estrellas pero los pies en el suelo; un soñador con los ojos abiertos que no deja de tener fe en su visión aún ante las peores situaciones.

El empresario por el contrario tiene metas más prácticas, menos emocionales y no por eso menos importantes y valederas. El empresario busca administrar la empresa en un clima de tranquilidad y seguridad.

Así podemos ver que un emprendedor difícilmente tendrá los mismos resultados que un empresario; los dos trabajan con empresas, pero trabajan en tiempos diferentes.

El emprendedor trabaja formando la empresa, el empresario la hace crecer cuando está constituida. En muchos casos los emprendedores se transforman en empresarios cuando administran y hacen crecer la empresa bajo metas y objetivos que son continuidad de los originales.

Pero no todos los emprendedores desean hacer esta transición de emprendedor a empresario; para muchos la carga de la administración es un peso que les quita el aliento y la felicidad de hacer aquello para lo que nacieron, crear.

Muchas veces los emprendedores son los iniciadores, pero necesitan de otros que continúen la labor cuando se han sentado las bases.

Un emprendedor tiene la función de crear una visión de lo que él quiere en el futuro. Él crea la empresa basada en un ideal; su placer yace en la incertidumbre de si puede lograrlo y cómo lograrlo. El emprendedor es un líder, un creativo y un visionario.

El empresario tiene la difícil tarea de tomar una empresa creada con un ideal y una visión y elevarla hasta que esta sea alcanzada. Una vez alcanzada esta visión deberá generar una superior (pero acorde) y darle nuevo ánimo para renovar la utopía creada por el emprendedor.

Ser emprendedor es una actitud. Es un espíritu que surge del desarrollo de una serie de capacidades personales. Y no sólo tiene que ver con el hecho de desarrollar proyectos propios, sino que el concepto también hace referencia a una actitud que bien podemos tener en nuestro trabajo, demostrando nuestra implicación en proyectos ajenos. Suele ser frecuente que se relacionen el espíritu emprendedor y la creación de empresas. No obstante, todo aquel que ya trabaje en una empresa, independientemente de su tamaño, puede aportar en ella su iniciativa y dar pie a una cultura emprendedora en todos los ámbitos.

En este sentido, el espíritu emprendedor depende tanto de cualidades innatas, como de capacidades interiores que pueden desarrollarse en cualquiera:

- Edad: Engloba conceptos como la energía, la fuerza y la ambición. Estas características suelen ser más presentes en la etapa de juventud.
- Disponibilidad: A poner en marcha proyectos y llevar a cabo las ideas que surgen. Desarrollar cualquier idea supone dedicarle tiempo.
- Animosidad: El ánimo positivo es imprescindible para ahuyentar el desaliento ante los probables reveses.
- Iniciativa y creatividad: Dos conceptos que exigen investigación y análisis. El emprendedor debe tener cierta facilidad para idear nuevos proyectos y dar soluciones originales a problemas reales.
- Autonomía: Podemos trabajar sin necesidad de ser dirigidos.
- Trabajo en equipo: Saber trabajar en colaboración con otros también es uno de los requisitos indispensables para un emprendedor.
- Liderazgo: El emprendedor sabe implicar a los demás en los proyectos. Sabe influir en ellos y rentabilizar sus cualidades personales.
- Adaptación: Saber improvisar con creatividad. Los acontecimientos no suelen desarrollarse como los habíamos planificado. Por eso tenemos que aprender a rectificar.
- Decisión: Combatir la precipitación. Pero también saber asumir riesgos.
- Objetividad: Hay que saber valorar las situaciones con realismo. Y nunca ser impulsivos sin sentido.
- Asunción de riesgos.- Un buen empresario debe saber cómo lidiar con el riesgo, pero no dejarlo de sentir.

Fomentar el espíritu emprendedor puede ser incluso más interesante porque permite que la persona se sienta parte del proyecto, desarrolle sus capacidades y se realice personalmente. Cuando es solo un espectador, la empresa pierde parte del potencial de su capital humano.

***Rosa Díaz, socia fundadora del Grupo EXEQUA, consultora especializada en empresa familiar, inteligencia emocional y coaching.***

# Resumen

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado.

La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio.

Las empresas, bajo la dirección y responsabilidad del empresario, generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio.

El empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros. El empresario es la persona física, o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios.

Pueden revisar los siguientes enlaces para ampliar los conceptos vistos en esta unidad:

- <http://liderdelcambio.com/?p=669>
- <http://www.microsoft.com>





# LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

## LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Al término de la unidad, el alumno describe a las empresas por sus características principales, y las funciones administrativas que se aplican dentro de ellas y en su entorno interno y externo además señala los elementos que se deben considerar para la formulación del proceso de planeamiento estratégico pudiendo describir las oportunidades, amenazas, debilidades y fuerzas con las que cuentan las empresas.

## TEMARIO

### 2.1 Tema 3 : Análisis del Macro ambiente

2.1.1 : Análisis del macro ambiente – Análisis del SEPTÉ

## ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Identificar las características de la Competencia
- Preguntas de Repaso

### 2.2 Tema 4 : Análisis del Micro ambiente

2.2.1 : Análisis del microambiente – Fuerzas Competitivas de Porter

## ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Se pregunta a los alumnos el nombre de empresas que desaparecieron, debido a que no se adaptaron a su entorno.
- Se analizan las noticias que pertenecen al microambiente utilizando los periódicos.
- Se escoge una empresa cualquiera y se analizan completamente todos los puntos vistos, en la semana, para el caso particular de la empresa elegida. Puede trabajarse en grupo.

## 2.3 Tema 5 : Análisis Interno

2.3.1 : Análisis de la Cadena de Valor

2.3.2 : Análisis FODA

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Los alumnos asumen que son dueños de una empresa de calzado y responden las siguientes preguntas:
  - ¿Qué factores de nuestro entorno más cercano nos podrían afectar negativamente y serían una amenaza para nuestra empresa?
  - ¿Con qué elementos o recursos internos podemos contar para poder defendernos o atacar?
  - ¿Cuál es el entorno más lejano de esta misma empresa?
  - ¿Cómo puedo aprovechar con mis recursos internos, las oportunidades que me ofrece o se me presentan o cómo podré defenderme de las amenazas solo con los recursos internos con los que cuento?

## 2.1. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Si se desea elaborar un análisis acerca de la situación actual de una organización, las dimensiones por evaluar son las siguientes:

### ESQUEMA RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

- ANÁLISIS EXTERNO:  
Análisis del ambiente o análisis del entorno:
  - ☐ Macro ambiente.
  - ☐ Micro ambiente.
  - Oportunidades
  - Amenazas
- ANÁLISIS INTERNO:  
Análisis de la Organización
  - Fuerzas
  - Debilidades

Como puede apreciarse en el esquema anterior, el análisis situacional tiene dos partes: el *análisis externo* y el *análisis interno*. El primero, a su vez, también tiene dos partes: el *macroambiente* y el *microambiente*.

Del análisis externo, se identifican las oportunidades y amenazas (riesgos) del entorno. Permite conocer el entorno al cual la empresa tiene que adaptarse para sobrevivir y ser competitiva. Del análisis interno, se identifican las fuerzas y debilidades de la organización.

### 2.1.1. Análisis del macroambiente – Análisis SEPTE

El análisis externo consiste en conocer, investigar y analizar todos los elementos externos que tienen que ver o que influyen, de una forma u otra, en el desempeño de la empresa. Su importancia radica en que permite identificar con antelación los cambios que pueden presentarse en estos factores y afectarán de manera relevante el desempeño de nuestra empresa. Detectarlos con anticipación permitirá a la empresa prepararse mejor para enfrentarlos, en caso de que su efecto sea negativo, o aprovecharlos mejor, en caso de que su efecto sea positivo en nuestra empresa.

El análisis de los factores de macroambiente, es decir, de la sociedad que rodea el mercado en el que se desempeña la empresa, se realiza mediante el modelo SEPTE (o PEST o PESTEL); así llamado por las iniciales del entorno a estudiar, y los factores que en él se encuentran:



**Entorno social-cultural**

Ejemplos:

- Demografía
- Nivel de educación
- Discriminación, racismo
- Seguridad ciudadana
- Estilos de vida
- Hábitos de compra
- Distribución de ingresos en la población
- Penetración de servicios básicos

**Entorno económico**

Ejemplos:

- Tasa de crecimiento de la economía
- Tasas de interés
- Tipo de cambio
- Inflación
- Inversión extranjera
- Nivel de desempleo

**Entorno político-legal**

Ejemplos:

- Incertidumbre política
- Cambios en normas legales
- Tendencia política de los grupos gobernantes
- Política fiscal (gasto del gobierno)
- Política tributaria (cobro de impuestos)

**Entorno tecnológico**

Ejemplos:

- Nuevos descubrimientos y desarrollos
- Rapidez de transferencia tecnológica
- Oferta de capacitación y mano de obra calificada en tecnología
- Inversión en investigación

**Entorno ecológico-ambiental**

Ejemplos:

- Protección al medio ambiente
- Cambio climático
- Protección de los recursos naturales
- Contaminación
- Actitud de la población sobre la temática ambiental

El objetivo del análisis SEPTE consiste en analizar los entornos y detectar en ellos posibles oportunidades o amenazas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

## FACEBOOK CUMPLIÓ 10 AÑOS: ¿LLEGARÁ A CUMPLIR 10 AÑOS MÁS?<sup>10</sup>

La “inminente” muerte de Facebook ha sido extensamente reportada, al punto de que, en las últimas semanas, hasta tuvo fecha de defunción. Sin embargo, si bien el fin de la red social más grande del mundo es un titular atractivo, los fundamentos detrás de su próxima desaparición se reducen a un sondeo realizado a jóvenes inglesas y a un *paper* escrito por dos jóvenes de la universidad de Princeton, en Estados Unidos.

Tal como lo reseña en su blog el economista Eduardo Morón, el *paper* se basa en un modelo de difusión de enfermedades infecciosas y predice que el virus Facebook será “curado” alrededor del 2017. Los autores tratan a la red social como un mal contagioso y aseguran que la proximidad a personas que usan Facebook te “contagia”, convirtiéndote en un nuevo usuario. De igual manera, estar expuesto de manera permanente a Facebook te vuelve “inmune” a este, por lo que puedes “curarte” y abandonar la red social.

Este modelo tiene su principal flaqueza en el intento de extrapolar las características de una enfermedad infecciosa a una red social. El *paper*, además, se basa en información pública sobre las búsquedas de Google de la red social y, si bien el indicador es válido, no puede servir para concluir que la red social está próxima a morir. Eso sería como asegurar que Brad Pitt está condenado al fracaso solo porque sus búsquedas se han reducido.

La historia del fin de Facebook no es nueva ni se limita al reciente y noticioso *paper*. En noviembre, Daniel Miller, profesor e investigador de la University College London, escribió en un blog en donde contaba que estaba realizando un trabajo de campo para un futuro estudio, y que para ello conversaba con jóvenes de las afueras de Londres sobre qué redes sociales usaban y por qué.

En su *post*, Miller señaló que la mayoría de jóvenes ya no utilizaba Facebook para comunicarse con sus pares, sino solo como una herramienta de comunicación con su familia, y añadió que Facebook estaría “muerto” para los jóvenes.

La frase fue replicada a modo de noticia por todo el mundo, como si lo “descubierto” por Miller en una aldea al norte de Londres fuera cierto para la población global. Frente a esta conclusión vacía, cuatro meses antes, en agosto, el prestigioso Pew Research Center había realizado un estudio que demostraba que Facebook seguía siendo la red social más usada por los adolescentes americanos.

También es cierto, sin embargo, que los jóvenes optan cada vez más por utilizar otras redes sociales –de preferencia móviles– para evitar exponer su comunicación entre amigos a los ojos de sus parientes. Otro estudio del Pew Research Center, realizado en noviembre, listó las cinco redes sociales que los adolescentes prefieren por encima de Facebook.

No obstante, la red social no se ha dado por vencida en su lucha contra las nuevas aplicaciones sociales. La nueva estrategia móvil de Facebook se enfocará en separar las distintas funciones de Facebook en distintas aplicaciones. De la misma manera en que separó su función Messenger en una aplicación propia, hará lo mismo con sus funciones Groups y Games, entre otras.

<sup>10</sup> Publicado en *semanaeconomica.com* el 06.02.2014

Un dato concreto es que los usuarios de Facebook menores de 18 años están disminuyendo drásticamente, debido a la adopción masiva de la red social por parte de los adultos. Pero ello, no implica que Facebook se esté muriendo.


Basta leer con atención la razón por la que los adolescentes prefieren usar medios como Snapchat e Instagram para comunicarse entre ellos, en lugar de Facebook: porque Facebook viene experimentando un surgimiento de su número de usuarios adultos. De hecho, el 57% de los adultos de Estados Unidos usan la red social, según el último estudio de Pew Research Center.

Facebook estaría perdiendo jóvenes y ganando adultos. Y si la red social quiere generar mayores ingresos por publicidad, un público mayor sería significativamente más beneficioso. Que tenga fecha de muerte puede ser cierto, pero no ha aparecido aún un verdadero estudio que la confirme.


### **Preguntas**


1. Identifique los principales factores del macroambiente que pueden afectar positivamente o negativamente a Facebook en los próximos años.
2. ¿Cuál es el aspecto del entorno que, de acuerdo con la lectura, tiene más influencia en la situación actual de Facebook?


# Resumen


 El análisis situacional tiene dos partes:

- El análisis externo, que se realiza para identificar el entorno en el que competirá la empresa.
- El análisis interno, que permite conocer las características de la organización que son relevantes para enfrentar ese entorno.

 El análisis externo tiene dos partes: el macroambiente y el microambiente. Este último, también, es conocido como análisis estructural de las fuerzas de la competencia.

 El análisis externo permite identificar oportunidades y riesgos o amenazas del entorno en el que competirá la empresa.


 El análisis externo es útil para conocer el ambiente al cual la empresa debe adaptarse no solo para sobrevivir a los cambios del entorno, sino para ser competitiva.

 El análisis del macroambiente tiene en consideración los siguientes factores:

- Sociales y culturales
- Político y legales
- Económicos
- Demográficos
- Tecnológicos

 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte el siguiente libro.

Planeamiento Estratégico Para Micro y Pequeñas Empresas - Ana Becerra Marsano, García Vega. Universidad del Pacífico.

 Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas.

 <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

 <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>



## 2.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

### 2.2.1. Análisis del microambiente – Fuerzas competitivas de Porter

El análisis del microambiente sirve para conocer cómo funciona una industria con el objetivo de determinar el nivel de competitividad, es decir, determinar la estructura y el atractivo de la industria donde la organización compite (Michael Porter 1985)<sup>11</sup>.

Porter plantea que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente (entorno). En otras palabras, la empresa mejor preparada para enfrentar ese entorno es la que estará en mejores posibilidades de ganar más dinero.

Dado que las fuerzas del ambiente, por lo general, afectan a todas las empresas del sector o industria en que compiten, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas:



<sup>11</sup> Extraído de *Planeamiento Estratégico para Micro y Pequeñas Empresas* - Ana Becerra Marsano, García Vega. Universidad del Pacífico.

**Competencia actual**

Son con quienes compartimos el mercado y competimos día a día.

**Competidores potenciales**

Los competidores potenciales son aquellos que, actualmente, no compiten con nosotros, es decir, no están en nuestra industria, pero que podrían hacerlo e ingresar en el futuro.

Debemos analizar el nivel de riesgo de ingreso, debido a que pueden afectar la rentabilidad, al quitarnos clientes que teníamos ganados.

**Proveedores**

Son los encargados de abastecernos, y también a nuestros competidores, de todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.

Los proveedores también pueden afectar la rentabilidad de un negocio; por ejemplo, cuando cambian el precio o la calidad de sus productos. Por ello, es importante determinar la importancia de los productos o servicios de los proveedores y si son indispensables o difíciles de sustituir.

**Amenaza de productos sustitutos**

Un producto o servicio sustituto es aquel que, siendo diferente al nuestro, satisface las mismas necesidades de los mismos consumidores. El ejemplo clásico es el de la mantequilla y la margarina: ambos productos son diferentes; sin embargo, satisfacen las mismas necesidades y los consumidores pueden elegir uno u otro.

En consecuencia, los productos o servicios sustitutos también pueden afectar nuestras ganancias. Cuando los clientes de una empresa, pueden encontrar con facilidad productos o servicios de similares características funcionales, entonces la amenaza de productos sustitutos es fuerte.

**Compradores**

Son las personas que adquieren nuestros productos o servicios. Debemos analizar si son ellos quienes imponen sus condiciones en el momento de negociar; de ser así, pueden afectar los precios que tenemos en el mercado, llevándolos a la baja y afectando así nuestra rentabilidad.

Al igual que para el análisis del macroambiente, el estudio de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter consiste en analizar los distintos actores del mercado que pueden afectar a la empresa, y detectar en ellos oportunidades o amenazas.

## FACEBOOK CUMPLIÓ 10 AÑOS: ¿LLEGARÁ A CUMPLIR 10 AÑOS MÁS?<sup>12</sup>

Revise nuevamente el caso presentado en las páginas 61 y 62.


### **Preguntas**

1. Identifique los principales factores del microambiente que pueden afectar positivamente o negativamente a Facebook en los próximos años.
2. ¿Cuál es el aspecto del entorno competitivo que, de acuerdo con la lectura, tiene más influencia en la situación actual de Facebook?

---


<sup>12</sup> Publicado en *semanaeconomica.com* el 06.02.2014



# Resumen

-  El análisis del microambiente tiene en consideración el efecto de cinco fuerzas competitivas del entorno inmediato de la empresa sobre sus resultados:
- Competencia actual
  - Competidores potenciales
  - Productos sustitutos
  - Proveedores
  - Compradores

-  Si desea saber más acerca de estos temas, consulte el siguiente libro.

Planeamiento Estratégico Para Micro y Pequeñas Empresas - Ana Becerra Marsano, García Vega. Universidad del Pacífico.

-  Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas:

-  <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.UuM7KxDv7IU>
-  [http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_en\\_Competitividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad)

## 2.3. Análisis interno

Se ha visto, anteriormente, que el análisis situacional tiene dos partes: el análisis externo y el análisis interno. Se ha estudiado lo concerniente al primero de los tipos, que permite conocer el ambiente en el que la organización desarrollará sus actividades, así como las oportunidades y riesgos de ese entorno.

Es muy importante conocer la situación interna de la empresa ya que, sobre la base de la misma, se procederá a establecer qué es capaz de hacer.

Para adaptarse al entorno, las organizaciones tienen dos opciones:

Ajuste (Espera que las cosas sucedan): actitud más pasiva y defensiva que implica responder a los cambios del entorno.

Selección (Hacen que las cosas sucedan): actitud más proactiva que implica seleccionar el entorno que favorece a la organización y propiciar que este cambie precisamente en esa dirección. De esta manera, lo que se pretende es aprovechar mejor los puntos fuertes de la organización y que el efecto de los puntos débiles sea el menor posible.

Las organizaciones disponen de dos fuentes para ajustarse y cambiar el entorno.

- **Recursos:** materiales, financieros, tecnológicos, etc.
- **Habilidades:** humanas y de la organización.

---

La adecuada combinación de recursos y habilidades es lo que permite a una organización estar en capacidad de modificar el entorno, adaptarse a él y ser competitiva. El análisis de recursos y habilidades permitirá identificar fuerzas y debilidades de la organización.

### 2.3.1 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva, según escribió Michael Porter en su libro pionero *Competitive Advantage?* Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que les ofrece una empresa, se mide respecto del ingreso total y refleja el precio que dicta el producto de una empresa y la cantidad que puede venderse; una empresa es rentable cuando el valor que recibe excede al total de los costos que implica crear su producto o servicio: crear valor para los compradores por encima de los costos de producción (es decir, el margen) es un concepto clave para analizar la posición competitiva de una empresa.

Porter describió dos categorías distintas de actividades; primero, cinco actividades primarias: logística al interior, operaciones, logística al exterior, marketing y ventas, y servicio, que contribuyen a la creación material del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, y su servicio después de la venta; y segundo, las actividades de apoyo: adquisición, desarrollo de tecnología, administración de los recursos humanos y administración general, que de suyo agregan valor o por medio de relaciones importantes con las actividades primarias u otras de apoyo.

La figura 2.2.1.a presenta la cadena de valor de Porter.



Figura 2.2.1.a Cadena de valor de Porter

Tomado de Giovanni Sacchi, Gerente de Alicorp; en [www.gatoencerrado.com](http://www.gatoencerrado.com)

Para sacar el mayor provecho posible del análisis de la cadena de valor, considere el concepto en su contexto más amplio, sin tomar en cuenta las fronteras de su organización; es decir, coloque a su empresa dentro de una cadena de valor más amplia que incluya a sus proveedores, clientes y socios aliados, de manera que además de comprender a fondo cómo se crea valor al interior de su organización, observe cómo se crea para las organizaciones de toda la cadena de suministro y canales de distribución.

A continuación, se explicará cada una de las actividades primarias y de apoyo, y se darán algunos ejemplos; después se expondrán ejemplos sobre cómo las compañías agregan valor mediante las relaciones entre sus actividades al interior y fuera de ella, como las asociadas a clientes y proveedores.

### Actividades primarias

Para competir en cualquier industria intervienen cinco categorías generales de actividades primarias; cada una se divide en un número de actividades distintas que dependen de la industria particular y de la estrategia de la empresa.

#### Logística al interior

Esta se refiere sobre todo a recibir, almacenar y distribuir los insumos para el producto e incluye: el manejo de los materiales, su almacenamiento, el control de inventarios, la programación de los vehículos que los transportan y su devolución a los proveedores.

Por ejemplo, los sistemas de inventarios justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés) se diseñaron para crear una logística eficiente al interior. En esencia, la empresa Toyota es el epítome de los sistemas de inventarios JIT, y en ella las entregas de partes llegan a las plantas armadoras pocas horas antes de que se requieran; cuando se trata del compromiso de surtir, en solo cinco días, el pedido de un cliente que compra un automóvil nuevo. Estos sistemas tienen una función vital en Toyota, norma que contrasta mucho con la mayoría de sus competidores que, más o menos, requieren aviso de 30 días para armar los vehículos (la norma de Toyota es tres veces

más rápida que la de Honda Motors, que se considera la compañía más eficiente de la industria en términos de seguimiento a los pedidos); los cinco días abarcan desde que la compañía recibe un pedido hasta que el automóvil sale de la planta armadora, y la entrega real quizá tarde más dependiendo de dónde viva el cliente, ¿cómo logra Toyota una rotación tan rápida?

- Sus 360 proveedores clave ahora están conectados a la compañía mediante una línea de montaje virtual por computadora.
- Los proveedores cargan las partes en los camiones conforme el orden en que serán instaladas.
- Las partes siempre se colocan en los camiones en el mismo sitio, para ayudar a los trabajadores a descargarlas con rapidez.
- Se requiere que las entregas cumplan un calendario estricto, con hasta 12 camiones al día y un máximo de cuatro horas entre camiones.

### Operaciones

Estas incluyen todas las actividades asociadas a la transformación de los insumos hasta la forma que tendrán como producto final, por ejemplo, maquinado, empaçado, ensamble, pruebas, estampado y operaciones de las instalaciones.

Crear un proceso de fabricación amigable con el ambiente es una forma de utilizar las operaciones para lograr una ventaja competitiva; Shaw Industries (hoy parte de la compañía estadounidense BerkshireHathaway), un competidor de clase mundial en el sector de las cubiertas para pisos, es conocido por preocuparse por el ambiente; la empresa ha reducido los gastos asociados a desechos de sustancias químicas peligrosas y de otras de sus operaciones fabriles, su esfuerzo ambientalista le ha generado grandes beneficios y ha recibido muchos premios por sus actividades de reciclaje, los cuales han mejorado su reputación.

### Logística al exterior:

Esta se refiere a la recolección, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores; actividades que incluyen los bienes terminados, el almacenaje, el manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la calendarización.

La empresa Campbell Soup utiliza una red electrónica para facilitar el programa de resurtido continuo que ha establecido con sus minoristas más avanzados, mediante Ese sistema cada mañana le informan qué productos necesitan y el estado de los inventarios en sus centros de distribución, información que Campbell emplea para proyectar la demanda futura y determinar qué productos debe resurtir (con base en límites a los inventarios establecidos previamente con cada minorista); los camiones salen de la planta de embarque de Campbell por la tarde y llegan a los centros de distribución el mismo día; este programa disminuye los inventarios de sus minoristas participantes, que hoy en lugar de cuatro semanas requieren dos para su abasto. La compañía logró esta mejoría, porque redujo su tiempo de entrega, conoce los inventarios de sus minoristas clave y puede abastecerlos cuando más se necesitan.

El ejemplo de Campbell Soup también ilustra los beneficios del tipo ganar-ganar de las actividades de una cadena de valor ejemplar: tanto el proveedor (Campbell) como sus compradores (minoristas) salen ganando. Como el minorista gana más dinero con los productos de Campbell que se entregan mediante un reabasto continuo, tiene un incentivo para comprar una línea más amplia y brindar a la compañía más espacio en sus anaqueles; luego de que Campbell introdujo este programa las ventas de sus productos crecieron al doble de velocidad en todos sus minoristas: participantes y no participantes, y no sorprende que a las cadenas de supermercados les encanten estos programas.

Marketing y ventas. Estas actividades se relacionan con la compra de productos y servicios que hacen los usuarios finales y con los procesos de inducción utilizados

para que los compren, incluidos la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, las cantidades, la selección de canales, las relaciones con el canal y los precios.

No siempre basta con tener un producto magnífico, la clave radica en convencer a sus socios del canal de que les conviene, además de llevar el producto, comercializarlo de modo que sea congruente con su estrategia; piense en los esfuerzos de Monsanto para educar a sus distribuidores en mejorar la propuesta de valor de su línea de ventanas Saflex,<sup>®</sup> los productos tenían un atributo superior: su diseño permitía a los laminadores formar una clase excepcional de vidrio mediante la inclusión de una lámina de plástico entre dos de sus hojas; este producto no solo es más resistente y ofrece mejor protección contra los rayos ultravioleta que el vidrio normal, sino que cuando se rompe se adhiere a la lámina de plástico: una estupenda característica de seguridad para automóviles y casas.

A pesar de estos beneficios, Monsanto tuvo una enorme dificultad para convencer a los laminadores y fabricantes de ventanas de que tomaran sus productos; Melissa Toledo, gerente de marca de Monsanto, explica: "Saflex tenía un precio 30% superior al vidrio tradicional y las distintas etapas de la cadena de valor (distribuidores y minoristas) pensaban que no habría demanda para un producto de vidrio tan caro"; ¿qué hizo Monsanto?, reintrodujo Saflex con el nombre KeepSafe<sup>®</sup> y trabajó para coordinar las propuestas de valor del producto; después de analizar las experiencias de todos los actores de la cadena de suministro, pudo crear programas de marketing que sirvieron para construir un negocio orientado a vender sus productos; Toledo comenta: "Queremos saber qué hacen para vender esa clase de productos, qué desafíos afrontan y qué consideran que requieren para vender nuestros productos, lo que nos sirve mucho cuando tratamos de satisfacer sus necesidades".

En ocasiones las iniciativas de marketing de una empresa se tornan demasiado agresivas y conducen a acciones no éticas e ilegales, por ejemplo:

- Burdines. Esta cadena de tiendas departamentales está sujeta a una investigación por presunta inclusión de membrecías a su club con las tarjetas de crédito de sus clientes sin su previa autorización.
- FleetMortgage. Esta compañía fue acusada de incluir cuotas por seguros de cobertura dental y de casa a los préstamos hipotecarios de sus clientes sin su conocimiento.
- HCI Direct. Once entidades estatales estadounidenses han acusado a esta empresa de ventas por correo directo del cobro a sus dientas de muestras de medias que ellas no ordenaron.
- Juno Online Services. La Federal TradeCommission estadounidense presentó cargos contra este prestador de servicios por internet porque no proporcionó a los clientes un número telefónico para cancelar el servicio.

### Actividades de apoyo

Como muestra la figura 2.2.1.b, las actividades de apoyo de la cadena de valor se agrupan en cuatro categorías generales, cada una de las cuales a su vez se divide en una serie de actividades de valor distintas que son específicas de una industria particular; por ejemplo, las distintas actividades del desarrollo tecnológico incluirían el diseño de componentes y características, las pruebas de campo, la ingeniería de procesos y la selección de tecnologías; por otro lado, las adquisiciones incluirían la calificación de nuevos proveedores, la compra de diferentes grupos de insumos y la vigilancia del desempeño de los proveedores.





Figura 2.2.1.b Actividades de Apoyo de la Cadena de valor de Porter

Tomado de: <http://www.aulafacil.com/cursos/l20779/empresa/estrategia/estrategia-empresarial-basico/cadena-de-valor>

#### Adquisiciones:

Estas se refieren a la función de comprar los insumos que se emplean en la cadena de valor de la empresa y no propiamente a los insumos. Entre los insumos comprados se incluyen las materias primas, los suministros y otros bienes de consumo, al igual que ciertos activos como maquinaria, equipo de laboratorio y de oficina, y edificios.

Microsoft ha mejorado su proceso de adquisiciones (y la calidad de sus proveedores) mediante la revisión formal de sus proveedores; una de sus divisiones partió del proceso de revisión que utiliza para sus empleados y lo extendió a sus proveedores externos; el grupo de servicios a empleados, que se encarga de todo, desde los viajes hasta los programas de retiro y una biblioteca en las instalaciones, utiliza el outsourcing para más de 60% de los servicios que brinda, y por desgracia no estaba proporcionando suficiente retroalimentación, la cual los proveedores requerían y Microsoft quería proporcionar.

El sistema de evaluación que creó Microsoft ayudó a la empresa a aclararle a los proveedores cuáles eran las expectativas de la compañía; un ejecutivo señaló: "teníamos un proveedor que, antes del nuevo sistema, habría obtenido una calificación de 1.2 entre 5 puntos; luego de que empezamos a proporcionar retroalimentación y que el proveedor entendió nuestras expectativas, su desempeño mejoró enormemente y en cuestión de seis meses obtuvo 4 puntos, si me hubiera preguntado al respecto antes de que iniciara el sistema de retroalimentación, le habría dicho que eso no era posible".

#### **Adaptación de las galletas Oreo para su venta en el mercado chino**

Hace mucho tiempo que las galletas Oreo son las de mayor venta en el mercado estadounidense, pero KraftFoods Inc. tuvo que reinventarlas para que se vendieran bien en el país más poblado del mundo. Las ventas de Oreo en China representan una mínima fracción de los ingresos anuales de la compañía, 37200 millones de dólares; sin embargo, el viaje de la galleta hasta China es un ejemplo de transformación emprendedora que la CEO Irene Rosenfeld está tratando de difundir a todo este coloso fabricante de alimentos; la CEO ha delegado más facultades a las diversas unidades de negocio de Kraft en todo el mundo e informando a los empleados que las personas de la oficina central, con domicilio en Northfield, Illinois, Estados Unidos, no deberían tomar todas las decisiones sobre los productos de la compañía.

Las galletas Oreo aparecieron en el mercado estadounidense en 1912, pero no fue sino hasta 1996 que Kraft las empezó a vender en China; nueve años después apareció en escena Shawn Warren, un veterano de 37 años en Kraft que llevaba varios de ellos comercializando las galletas dulces y saladas de la compañía por todo el mundo, y quien advirtió que las ventas de China se habían estancado durante cinco años; el problema: Kraft vendía la versión estadounidense de las Oreo en China; según Warren, la definición de demencia de Albert Einstein caracterizaba a Kraft: hacer lo mismo una y otra vez esperando resultados diferentes.

El señor Warren asignó a su equipo un extenso proyecto de investigación, el cual produjo algunos resultados muy interesantes; en primer lugar, Kraft supo que las Oreo tradicionales eran demasiado dulces para el gusto de los chinos y que el paquete de 14, con un precio de venta de 72 centavos, era demasiado caro.

La compañía creó 20 prototipos de Oreo con menos azúcar y realizó pruebas con consumidores chinos antes de llegar a la fórmula con el sabor justo; Kraft también introdujo paquetes con menos galletas a un precio de venta de 29 centavos.

Sin embargo, Kraft sabía que debía hacer mucho más que solo modificar su receta para obtener una mayor participación del mercado chino; tras más experimentos recreó la Oreo en el 2006, que ahora consistía en cuatro capas de galleta crujiente, rellenas con crema de vainilla y chocolate, y todo recubierto con otra capa de chocolate; la empresa también instituyó un proceso patentado de manejo que garantiza que el producto pueda viajar por todo el país, soportando los climas gélido del norte y caliente y húmedo del sur, y llegar listo para derretirse en la boca.

Los esfuerzos rindieron frutos: en 2008 y 2009 Kraft duplicó los ingresos generados por Oreo en China; además, con la ayuda de esas ventas, las mundiales excedieron por primera vez la cantidad de mil millones de dólares.

### **Crowdsourcing: ¡cómo Cookshack logró un servicio a clientes gratis!**

Cookshack lleva más de 40 años produciendo asadores de exterior para uso habitacional y comercial en una fábrica de aproximadamente 6 km cuadrados con domicilio en la ciudad de Ponca, Oklahoma, Estados Unidos; su principal argumento: nuestros aparatos asan y ahúman alimentos sin tanto drama, esto gracias a que la leña asa los alimentos a baja temperatura en condiciones estáticas y no mediante la circulación del aire (que tiende a secar la carne) ni con charolas de agua (que conservan la humedad en el asador).

Cookshack tiene 25 empleados y alienta activamente a sus clientes para que se pongan en contacto con la compañía; su número telefónico gratuito se muestra en un lugar prominente en cada una de las páginas de su sitio web; sus foros son un importante anexo a su servicio al cliente en vivo y ofrecen una serie de conocimientos que no pueden transmitirse en una llamada telefónica, brindan ayuda las 24 horas del día, los siete días de la semana y gozan de enorme popularidad, una visita reciente a la sección foro abierto mostró ¡1 640 temas y 13 mil aportaciones!

Hora tras hora y día tras día, cientos de clientes de Cookshack se inscriben en línea a sus diversos foros para plantear y responder preguntas sobre salsas barbecue (otra línea de productos), hornos asadores y ahumadores, y técnicas para cocinar de todo, desde salchichas, pavo y costillas hasta venado, salmón y huesos para los perros; esta última receta vino de Carole, en nombre de su perra Luky, y recibió 12 respuestas.

Cookshack ha conseguido crear un sitio popular amigable y diseñar foros y archivos para todos los gustos. El resultado final: convenció a sus clientes de proveer ellos mismos el servicio al cliente.

### Desarrollo tecnológico:

Toda actividad de valor supone una tecnología; la serie de tecnologías que emplea la mayoría de las empresas es muy amplia y cubre desde aquellas para preparar documentos y transportar bienes hasta las incrustadas en los procesos, el equipamiento o el producto mismo." El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características sostiene a la cadena de valor entera, y otros desarrollos tecnológicos están asociados con las actividades primarias o de apoyo particulares.

La fusión de AlliedSignal y Honeywell reunió a unos 13 mil científicos y un presupuesto de 870 millones de dólares para investigación y desarrollo que conducirá a algunos productos y servicios innovadores en dos terrenos básicos: el desempeño de materiales y los sistemas de control. Algunas de sus posibles innovaciones serían:

- Desempeño de materiales. Creación de fibras con forma única y capacidad de absorción muy importante; cuando se emplearon en los filtros de aceite Fram de la compañía, capta-ron 50% más partículas que las fibras comunes y corrientes, lo que significa que los autos pueden recorrer más kilómetros con menos cambios de aceite.
- Sistemas de control. Honeywell trabajó con seis compañías petroleras líderes para desarrollar un software que emplea algoritmos de autoaprendizaje que predicen cuándo podría fallar algo en una refinería antes de que de hecho suceda; por ejemplo, escapes en una válvula de gas o derrames peligrosos.

### Administración de los recursos humanos:

Esta consta de las actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a toda clase de personal; ayuda a las actividades individuales primarias y de apoyo (p. ej., contratar a ingenieros y científicos) y a la cadena de valor entera (p. ej., negociaciones con los sindicatos).

Como todas las grandes compañías de servicios, JetBlue Airways Corporation está obsesionada con contratar a empleados excelentes; sin embargo, la empresa encontró que era difícil atraer a egresados universitarios interesados en la profesión de sobrecargos de vuelo, así que creó un programa de reclutamiento sumamente innovador: contrato por un año que les permite viajar, conocer a mucha gente y, luego, decidir qué quieren hacer; también introdujeron la idea de capacitar juntos a un empleado y un amigo, de modo que pudiesen compartir el trabajo; con iniciativas tan amigables para los empleados JetBlue ha podido atraer a muchos talentos.

Jeffrey Immelt, presidente del consejo de GE, habla en estos términos de la importancia que tiene una administración efectiva de los recursos humanos:

*"Recursos humanos debe ser más que un simple departamento; GE reconoció desde el principio, hace 50 o 60 años, que en una compañía con muchos negocios el común denominador son las personas y la cultura; desde el primer día que alguien es empleado de GE descubre que la compañía está en el negocio del desarrollo de personas tanto como en otros; uno encuentra que la mayoría de las buenas compañías tienen los mismos procesos básicos de recursos humanos que nosotros, pero son independientes; en GE los recursos humanos no son un elemento de la agenda, son la agenda".*

### Administración general:

Esta incluye una serie de actividades, entre ellas la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, los asuntos jurídicos y gubernamentales, la administración de la calidad y los sistemas de información; la administración (a diferencia de otras actividades de apoyo) suele ayudar a toda la cadena de valor y no a las actividades individuales.

Aún cuando la administración general a veces solo se considera un gasto fijo, es una fuerza poderosa de ventaja competitiva; por ejemplo, en una compañía telefónica la

negociación y las relaciones continuas con los órganos regulatorios suelen ser actividades muy importantes para una ventaja competitiva; asimismo, en algunas industrias la alta gerencia cumple una función vital en los tratos con los compradores importantes.

El liderazgo firme y efectivo de los altos ejecutivos también representa una aportación significativa al éxito de una organización; como vimos en el capítulo 1, se considera que los directores generales ejecutivos (CEO) como Herb Kelleher, Andrew Grove y Jack Welch desempeñaron un papel decisivo en el éxito de Southwest Airlines, Intel y General Electric, respectivamente.

Los sistemas de información también desempeñan una importante función para aumentar la eficiencia de las operaciones y mejorar el desempeño de una empresa; piense en el caso de Walgreen Co. y la introducción de Intercom Plus, un sistema computarizado para administrar las recetas médicas: está conectado por computadora a los consultorios de los médicos y a los planes de pagos de terceros, automatiza los resurtidos solicitados por teléfono, transfiere recetas de un establecimiento a otro y reordena los medicamentos; también proporciona información sobre interacciones de fármacos y, unido a la revisión de los flujos de trabajo, libera a los farmacéuticos de las tareas administrativas, de modo que pueden dedicar más tiempo a aconsejar a los pacientes.

#### Interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor al interior de las organizaciones y entre ellas

Para que hubiese claridad, cada una de las actividades de la cadena de valor se definió por separado; sin embargo, los administradores no deben ignorar la importancia de las relaciones que existen entre las actividades de esta cadena, que aparecen en dos niveles: 1) interrelaciones entre las actividades al interior de la empresa y 2) relaciones entre las actividades al interior de la empresa y con otras organizaciones (p. ej., clientes y proveedores) que forman parte de su cadena de valor expandida.

Respecto del primer nivel, recuerde el innovador programa de AT&T, llamado ResourceLint, mediante el cual, los empleados que consideran están estancados tienen la facultad de solicitar puestos temporales en otras partes de la organización; es evidente que este programa beneficia a todas las actividades al interior de la cadena de valor de la empresa porque crea oportunidades para que los empleados de primera ofrezcan su experiencia en todas aquellas tareas que crean valor para la compañía.

Respecto del segundo nivel, la forma en que Campbell utilizó las redes electrónicas le permitió mejorar la eficiencia de la logística al exterior; no obstante también ayudó a la compañía a administrar los pedidos de materias primas de forma más efectiva, a mejorar sus calendarios de producción y a ayudar a sus clientes a manejar mejor sus operaciones de logística al interior.

### **2.3.2. Análisis FODA**

Una vez concluido el análisis externo e interno, se debe llegar a algunas conclusiones sobre la situación actual de la empresa frente a su entorno, a fin de poder ir diseñando algunas líneas de acción específicas o estrategias, que permitan aprovechar las posibilidades positivas (oportunidades externas o fortalezas internas) y minimizar el impacto de las negativas (amenazas externas o debilidades internas).

Para generar estas opciones estratégicas, una herramienta muy útil y simple de usar es la Matriz FODA, así llamada porque en ella se transcriben por un lado Fortalezas y Debilidades, y por el otro Oportunidades y Amenazas.

	<b>FORTALEZAS</b>  F1 ... F2 ... F3 ...	<b>DEBILIDADES</b>  D1 ... D2 ... D3 ...
<b>OPORTUNIDADES</b>  01 ... 02 ... 03 ...	<u><b>ESTRATEGIAS FO</b></u>  Cómo con mis fortalezas puedo aprovechar mejor mis oportunidades	<u><b>ESTRATEGIAS DO</b></u>  Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>  A1 ... A2 ... A3 ...	<u><b>ESTRATEGIAS FA</b></u>  Cómo mis fortalezas me permiten enfrentar mejor y/o minimizar el impacto de las amenazas	<u><b>ESTRATEGIAS DA</b></u>  Reducir las debilidades y minimizar el impacto de las Amenazas

El siguiente paso consiste en identificar las opciones o alternativas estratégicas que la empresa podría adoptar en cada una de las cuatro situaciones que se generan en la matriz, donde se intersectan los distintos factores:

A. Fortalezas-Oportunidades (FO): ¿cómo aprovechar una o varias de las oportunidades mencionadas, utilizando las fortalezas de las que dispone la empresa?

B. Fortalezas-Amenazas (FA): ¿cómo minimizar las amenazas, utilizando las fortalezas?

C. Debilidades-Oportunidades (DO): ¿cómo aprovechar las oportunidades, para minimizar al mismo tiempo las debilidades?

D. Debilidades-Amenazas (DA): ¿cómo reducir el impacto de las amenazas, al mismo tiempo que se minimizan las debilidades?

Para identificar estas opciones, veamos los siguientes ejemplos:

- Cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (F) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (A), entonces asumir en primera persona la distribución puede ser una estrategia FA atractiva.
- Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (D) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (A), entonces utilizar la planta para fabricar productos distintos puede ser una estrategia DA efectiva.

### **CABLES CHISPITA S.A.**

Pedro Fortuna es el nuevo gerente de la empresa Cables Chispita S.A., empresa con más de 50 años en el sector de producción de cables para la industria eléctrica. Él ha comenzado a encontrarse con una serie de problemas. Primero, el gran avance de la tecnología ha hecho que los cables de electricidad ahora puedan producirse de una manera mucho más rápida que antes. Por ejemplo, para una producción de 10 toneladas de cable eléctrico, Cables Chispita S.A. se demora 2 semanas; sin embargo, hoy, la misma producción puede ser hecha en solo 3 días, lo cual representa un serio problema para la empresa (los precios de los productos de Cables Chispita S.A. son muchos más altos que la competencia). La administración anterior tuvo un desempeño muy ineficiente ya que, durante su gestión, se gastó dinero en la adquisición de maquinaria que haría más rápido el proceso de producción; sin embargo, esto no resultó, ya que la maquinaria, luego de un año de trabajo, se malogró. Además, la empresa que proveía de este tipo de maquinaria había cerrado sus operaciones, lo que generó que sea imposible adquirir las partes necesarias para la reparación. Incluso, se debe pagar por dicha máquina al banco por el préstamo. Por otro lado, los trabajadores nunca han sido capacitados.

Cables Chispita S.A. tiene cuatro tiendas, en donde ofrece sus productos además de otros accesorios eléctricos. Sin embargo, solo dos de ellas le generan ingresos (estas se encuentran situadas en el Jirón Pachitea), mientras las otras dos se encuentran situadas en la avenida La Marina, muy cerca de SODIMAC y ACE HOME CENTER (empresas de venta de todo tipo de artículos de ferretería). Estas dos últimas tiendas son alquiladas (los alquileres son pagados de los ingresos que generan las dos tiendas de Pachitea). En cuanto a la fuerza de venta, se puede decir que de los 20 vendedores con que cuenta Cables Chispita S.A. solo dos son ingenieros eléctricos, mientras que el resto tiene otras profesiones como contador, arqueólogo y hasta un médico.









Sin embargo, se abre una luz de esperanza para Cables Chispita S.A., pues el hijo del dueño ha contactado con la empresa Alemana INTERNATIONAL CABLE INC, una de las empresas más importantes en la producción de todo tipo de cables (eléctricos, coaxial, fibra óptica). La calidad de esta empresa es reconocida a nivel internacional, ya que cuenta con certificaciones de calidad ISO 9000 (Gestión empresarial y seguridad) e ISO 14000 (Cuidado del medio ambiente). INTERNATIONAL CABLE INC quiere ingresar al mercado peruano a través de Cables Chispita S.A., ya que el gobierno actual del Perú está incentivando la construcción de casas PROGRAMA TECHO PROPIO y MI VIVIENDA, con lo cual existe un mercado muy grande en cuanto al sector eléctrico.

#### **Se pide realizar lo siguiente:**

1. Identifique qué tipo de recursos y habilidades posee o carece Cables Chispita S.A.
2. Encuentre ejemplos de fortalezas y debilidades de Cables Chispita S.A.
3. Encuentre posibles ejemplos de oportunidades y amenazas, y trate de generar una matriz FODA con los datos obtenidos.



# Resumen

-  El análisis de la organización o análisis interno permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, que pueden tener importante repercusión en el logro de sus objetivos o su adaptación al entorno en el que compete.
  -  Las organizaciones pueden ajustarse y seleccionar su entorno. Este consiste en adaptarse a los cambios del entorno. La selección consiste en provocar los cambios en el entorno, es decir, en la dirección que más conviene a la organización.
  -  Las organizaciones disponen de recursos y habilidades para ajustarse y seleccionar su entorno. Su adecuado uso y combinación es lo que permite a las empresas tener éxito frente a sus competidores.
  -  El análisis de los recursos y habilidades de la organización permite identificar sus puntos fuertes y débiles.
  -  La matriz FODA es una herramienta que permite generar opciones de acción a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en los análisis externo e interno.
-  Si desea saber más acerca de estos temas, consulte las siguientes páginas:
-  <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>
  -  <http://www.matrizfoda.com/>



## UNIDAD

## 3

# PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

## LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Al término de la unidad, el alumno a partir del correcto entendimiento de los procesos organizacionales y sus alcances, podrá ser capaz de representar gráficamente los procesos de negocio y sus actividades.

## TEMARIO

### 3.1 Tema 5.- Organización

#### 3.1.1 Definición

#### 3.1.2 Cuadro Orgánico

## ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Identificar estructuras orgánicas de diversas empresas
- Elaborar un Organigrama Empresarial
- Preguntas de Repaso

### 3.2 Tema 6.- Procesos

#### 3.2.1 Definición

#### 3.2.2 Características

#### 3.2.3 Secuencia de Actividades

## ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Identificar procesos y secuencias de actividades

Preguntas de Repas

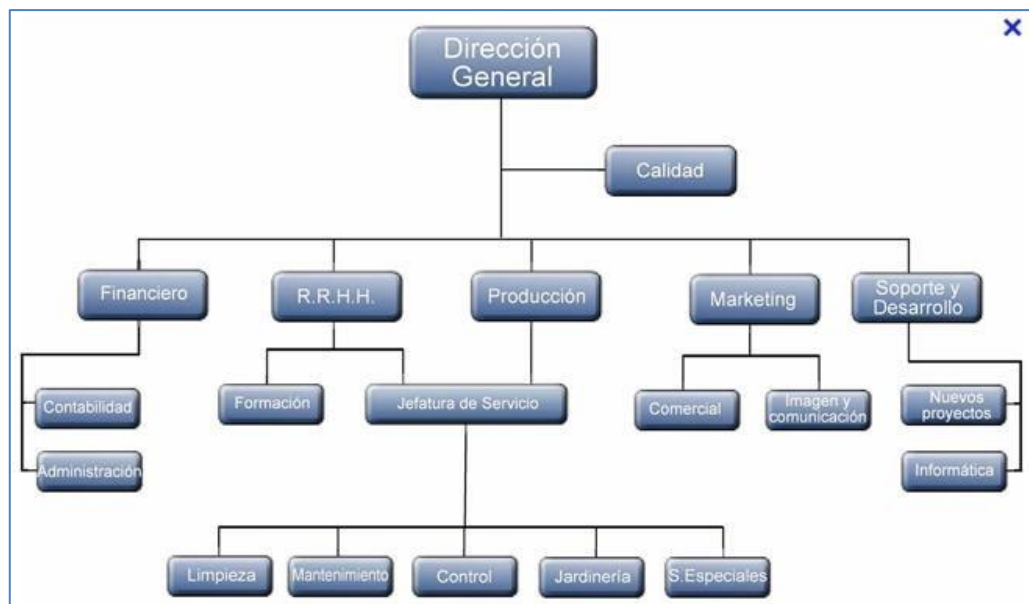
**TEMARIO****3.3 Tema 7.- Procesos en las Organizaciones**

- 3.3.1 Conceptos de los procesos en las organizaciones
- 3.3.2 Importancia de los procesos en las organizaciones
- 3.3.3 Diagramas de flujo

**ACTIVIDADES PROPUESTAS**

- Identificar principales procesos organizacionales
- Elabora Diagrama de Procesos Organizacionales
- Preguntas de Repaso

## 3.1 ORGANIZACIÓN



### 3.1.1 Definición

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

#### Organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo. Para desarrollar una teoría de la organización, es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal. Como metodología, esto se llama **Investigación Operativa** y en el ámbito de las Ciencias Sociales, es el campo de estudio de la *Sociología de la Organización*. Un nuevo uso está emergiendo en las organizaciones: La Gestión del Conocimiento. Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular.

### Características

1. Caso particular de grupo
  - Reglas explícitas
  - Grado de formalización
2. La organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada
3. Presenta conductas recurrentes
4. La organización es básicamente orden
5. Se orientan a una finalidad
6. Generan consecuencias en el ambiente
7. Creados en un punto temporal: inicio de actividad.
8. Orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir.
9. Producen y/o venden bienes y servicios (empresa).
10. Dan y generan trabajo (empresa).
11. En la organización se da cierta cultura.
12. Generan, transmiten y poseen poder.
13. Crean, imágenes, símbolos, prestigio, etc.
14. Son indicadores de la sociedad actual.
15. Producen y transmiten tecnología.
16. Son medios para crear, conservar, y transmitir conocimientos.

### 3.1.2 Cuadro Orgánico o Estructura Organizativa

Administrar una organización requiere manejar algunos enfoques prácticos de ella para optimizar su funcionamiento, para que logre su finalidad para ordenarla adecuadamente definiendo las actividades que realizará.

El estudio de la organización se ha enriquecido con la contribución de varias ciencias. Entre ellas, la perspectiva de sistemas, que ha aportado una concepción que permite visualizarla de una manera dinámica y comprender, en sus procesos internos, su estructura y funcionamiento, así como sus interacciones y relaciones con el entorno.

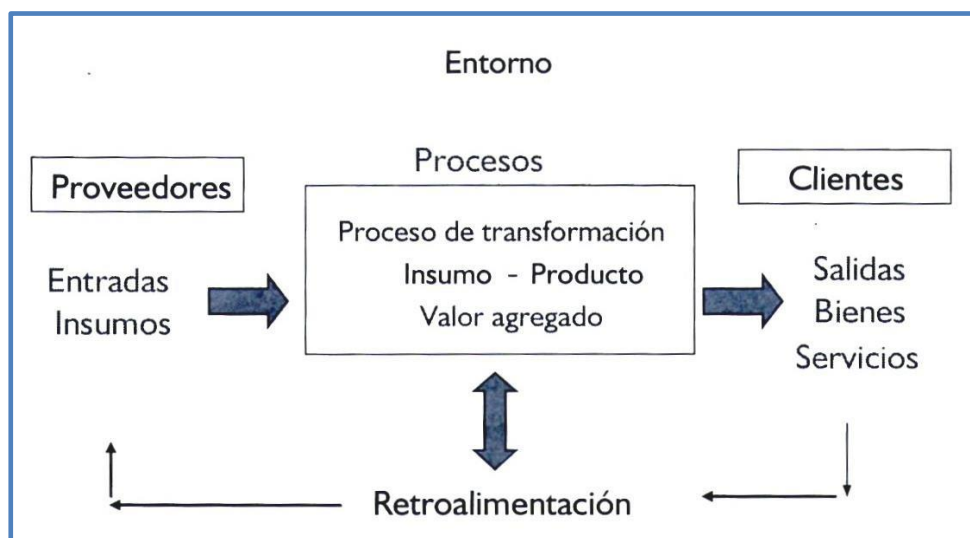


Figura 3.1.2a Organización como sistema

### La Organización como sistema abierto

Según el enfoque de sistemas, la organización está integrada por personas y está vinculada con el entorno a través de interacciones y relaciones de intercambio con otras entidades, cuyas actividades orienta coordinadamente hacia el logro de un propósito.

La organización actúa como un sistema abierto porque sus elementos interactúan con el entorno para captar sus recursos. Desarrolla un proceso de transformación y exporta bienes y servicios para sobre sobrevivir y crecer con lo que logra su finalidad: satisfacer a sus clientes. Si se enfoca hacia el interior de la organización, también se puede considerarla como un sistema de transformación donde se convierten insumos en productos con valor agregado. Ver a una organización como un sistema abierto nos permitirá comprender como sus procesos internos se pueden afectar por influencia de agentes de su entorno. Por ejemplo, sus proveedores que pueden condicionar el seguro abastecimiento de los insumos, sin lo cual no producirá ni venderá.

### La Organización compuesta por subsistemas

Si se considera a la organización en su totalidad y se la observa por dentro, se encontrará que está formada por tres subsistemas: **operativo, estratégico y coordinador**. Los subsistemas trabajan estrechamente relacionados y en constante interacción. El cambio en uno de ellos repercute en los demás componentes, lo que genera ajustes.

- El subsistema operativo, es donde se lleva a cabo el proceso de transformación propiamente dicho. Allí ingresan los insumos seleccionados y necesarios para que la organización pueda exportar bienes o servicios. Es la parte esencial de toda organización. En su interior encontramos, en función de la actividad de la organización, un área de fabricación si se trata de una industria; o el área comercial si es una empresa dedicada a las ventas. Esto no excluye que puedan darse combinaciones entre ellas.
- El subsistema estratégico, está más expuesto al contacto con el medio exterior. Allí, la alta dirección observa lo que ocurre en el entorno, se relaciona con otras organizaciones y maneja la incertidumbre para luego tomar decisiones y asegurar el propósito de la organización a través de planes y políticas para los demás subsistemas.
- El subsistema coordinador, está integrado por actividades internas especializadas (compras, fabricación, ventas, finanzas etc.), que manejan grupos de recursos que en general contribuyen y permiten –sincronizadamente con el subsistema estratégico– que el subsistema operativo pueda funcionar sin mayores restricciones. Cada actividad o área trabaja en lo que le corresponde según su especialidad, para producir y vender.

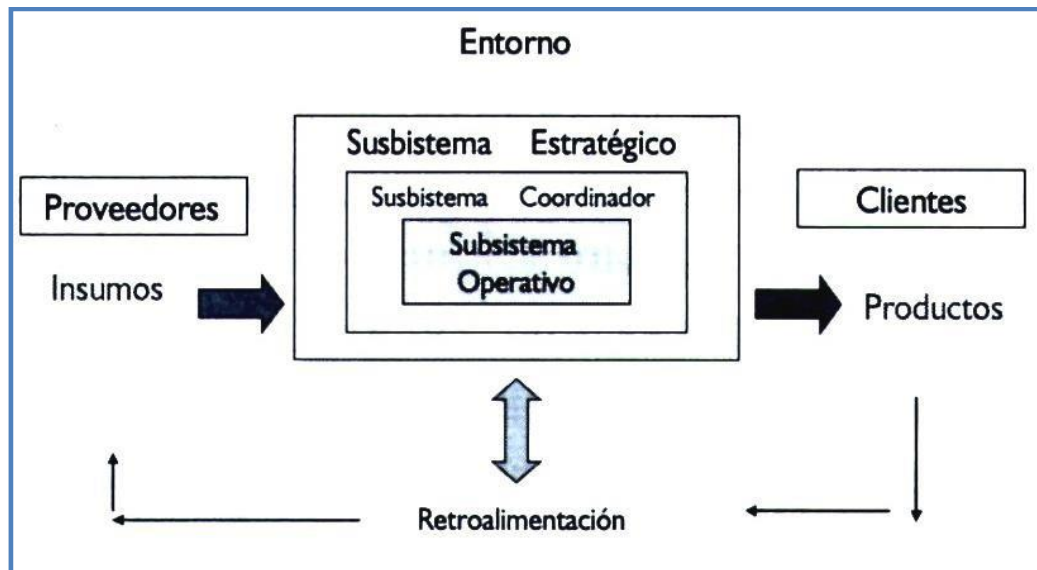


Figura 3.1.2.b Organización compuesta por subsistema

La presencia de los tres subsistemas es una forma de plantear la organización en su ámbito interno. Sin embargo, no siempre están todos. Normalmente, se encuentra el subsistema operativo, porque es el núcleo de la empresa. En algunos casos se da una integración del subsistemas estratégico con el coordinador, por ejemplo, una empresa pequeña donde el empresario trabaja y cumple varias labores, como comprar a proveedores, negociar con los bancos, fabricar –si es un artesano-, vender o atender a los clientes si se trata de una tienda.

Quienes participan en un subsistema y otro y, por la naturaleza de su actividad, interactúan también con otras organizaciones del entorno siguen las pautas generales impartidas por quienes integran el subsistema estratégico.

La utilidad del enfoque de la organización integrada por subsistemas permite al administrador distribuir los objetivos en los diversos subsistemas y jerarquizar las actividades por niveles, lo que facilita el orden interno.

# Resumen

📖 Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

📖 Administrar una organización requiere manejar algunos enfoques prácticos de ella para optimizar su funcionamiento, para que logre su finalidad para ordenarla adecuadamente definiendo las actividades que realizará.

📖 El estudio de la organización se ha enriquecido con la contribución de varias ciencias. Entre ellas, la perspectiva de sistemas, que ha aportado una concepción que nos permite visualizarla de una manera dinámica y comprender, en sus procesos internos, su estructura y funcionamiento, así como sus interacciones y relaciones con el entorno.

- Si desea saber algo más sobre estos temas vaya a las siguientes páginas:

🔗 <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/Partell.pdf?sequence=4>

🔗 <http://manuelgross.bligoo.com/20140910-la-organizacion-como-sistema-abierto-subsistemas-dimensiones-y-ambiente>

🔗 <http://es.scribd.com/doc/32732177/CARACTERISTICAS-DE-LAS-ORGANIZACIONES-COMO-SISTEMAS-ABIERTOS#scribd>





## 3.2 PROCESOS

### 3.2.1 Definición

Según ISO 9000 (Organización Standard Internacional) se define **proceso** como

*“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.*

Según una definición sencilla se define **proceso** como

*“Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.*

O más sencillamente:

*“Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”*

Por **actividad**, entendemos *“el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.*

En este contexto, podríamos definir **sistema** como un *“conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”.*

La definición más clásica y utilizada es *“conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”.*

### 3.2.2 Características

Para entender sus características, se determinarán los elementos que componen un proceso:

- **Insumos (*input*)**: conjunto de bienes (materias primas) se utilizan para elaborar productos y servicios.
- **Resultados (*output*)**: productos y servicios de la producción.
- **Secuencia de actividades**: pasos que hay que dar para transformar los insumos en los resultados deseados.
- **Recursos**: herramientas o equipos utilizados en el proceso.
- **Indicadores**: criterios o estándares para la medición de los resultados del proceso. Para ejemplificar tomaremos un restaurante y su proceso de <<elaboración de platos>>. Veamos el siguiente esquema:

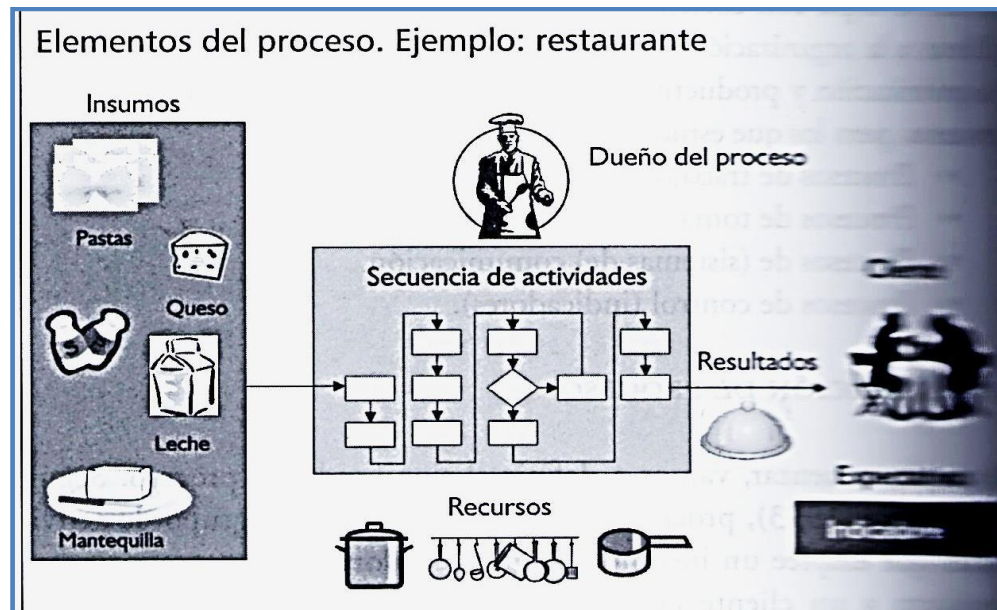


Figura 3.2.2a Elementos de un proceso

Ejemplos de los elementos son los siguientes:

- Insumos (*input*): leche, pastas, aceite, etc.
- Resultados (*output*): un buen platillo de <<tallarines alpesto>> (cocinar).
- Dueño del proceso: el cocinero del restaurante.
- Recursos: licuadora, ollas, sartenes, asistentes, etc.
- Indicador: satisfacción o no de los clientes.

Uno de los recursos más usados para los procesos es la tecnología en sus diversas formas, para darles una clasificación según la interacción entre la secuencia de actividades y las personas (actores) que realizan los procesos.

### 3.2.3 Secuencia de Actividades

Por **actividad**, entendemos “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.

En este contexto, podríamos definir **sistema** como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”.

La definición más clásica y utilizada es “conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”.

#### Diagrama de Flujo de Actividades de un Proceso de Venta de Ropa Actividades:

1. Para realizar un proceso de ventas, el cliente solicita producto; el vendedor recibe el pedido.
2. El vendedor procede a enviar solicitud de pedido al encargado de almacén. El encargado de almacén verifica que dicho pedido se encuentre en stock. Si el producto se encuentra en stock, el encargado de almacén confirma la existencia de dicho pedido, registra la salida del pedido y se lo envía al vendedor.

3. El vendedor recibe el pedido y procede elaborar la boleta de pago, para que sea cancelada en caja.
4. El encargado de caja se encarga de verificar que dicho precio corresponda al del producto. Si el precio corresponde al del producto, se procede a entregar la boleta de pago al cliente.
5. El cliente procede a realizar el pago correspondiente.

Alternativas:

1. En el punto 2, si el producto no se encuentra en stock el proceso termina.
2. En el punto 4, si el precio no corresponde al del producto el proceso termina.

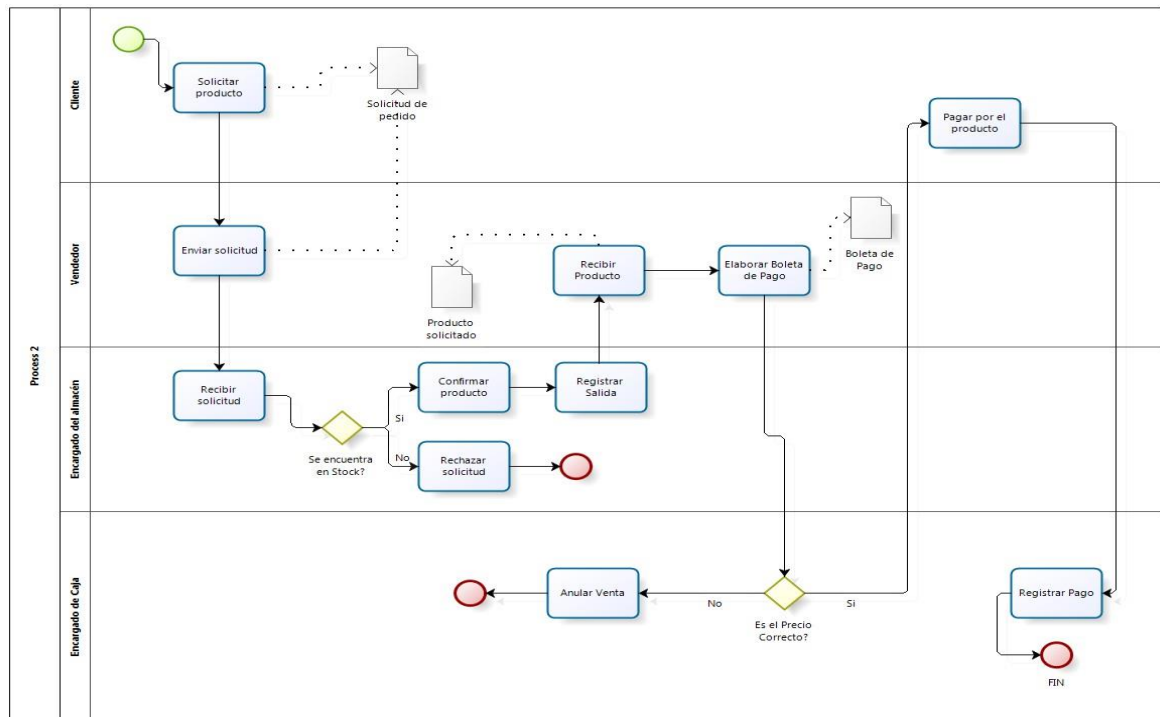


Figura 3.2.3ª Diagrama de Flujo de Actividades del Proceso de Venta de Ropa

# Resumen

Según ISO 9000 (Organización Standard Internacional) se define **proceso** como:

*“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados”.*

Elementos que componen un proceso:

- 📖 Insumos (*input*): conjunto de bienes (materias primas) se utilizan para elaborar productor y servicios.
- 📖 Resultados (*output*): productos y servicios de la producción.
- 📖 Secuencia de actividades: pasos que hay que dar para transformar los insumos en los resultados deseados.
- 📖 Recursos: herramientas o equipos utilizados en el proceso.
- 📖 Indicadores: medición de los resultados del proceso.
- 📖 Para ejemplificar se puede tomar un restaurante y su proceso de <<elaboración de platillos>>. Consultar el esquema antes visto.
- 📖 Por **actividad**, entendemos “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.
- 📖 En este contexto, podríamos definir **sistema** como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”.
- 📖 Si desea saber algo más sobre estos temas, vaya a las siguientes páginas:

🔗 [http://itilv3.osiatis.es/funciones\\_procesos\\_roles.php](http://itilv3.osiatis.es/funciones_procesos_roles.php)

🔗 [https://docs.google.com/presentation/d/1PJQ\\_JNQaxTQ8EV8SaHb01q5AiNo03PUIiQJN3jMM6Tc/edit#slide=id.p29](https://docs.google.com/presentation/d/1PJQ_JNQaxTQ8EV8SaHb01q5AiNo03PUIiQJN3jMM6Tc/edit#slide=id.p29)



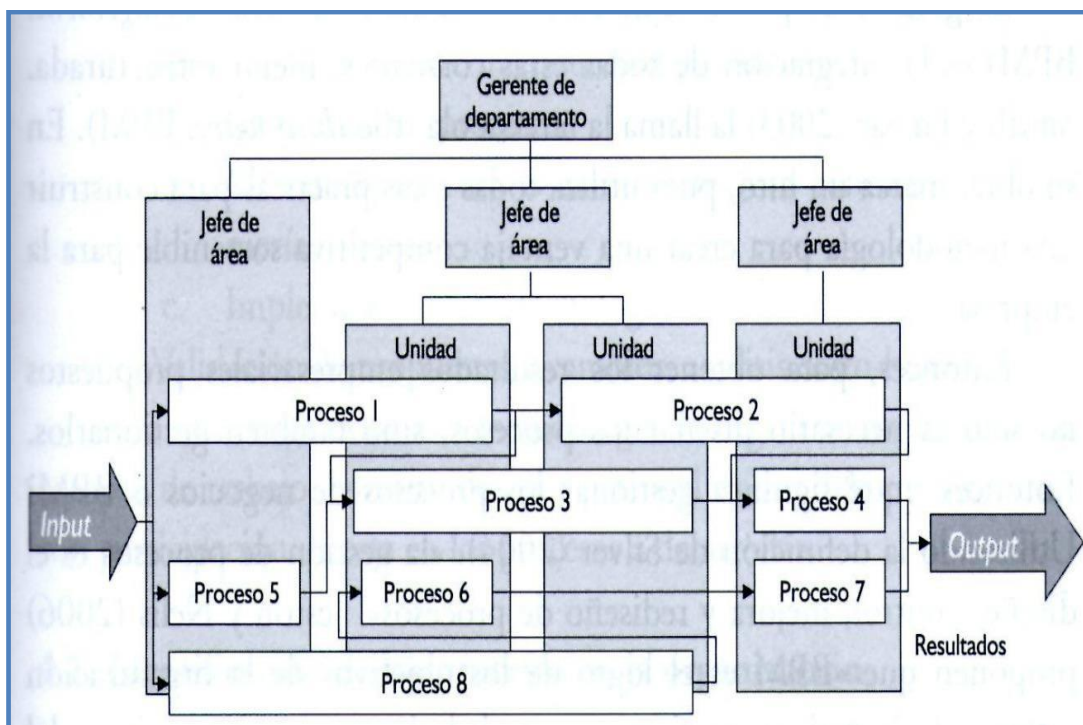
### 3.3 PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

#### 3.3.1 Conceptos

Para diseñar la organización de manera que consigamos los objetivos estratégicos planeados, nuestro primer paso fue definir la estructura para dividir el trabajo clasificando qué tenemos que hacer para llegar a los objetivos y quién lo debe hacer.

Esta parte del diseño de la organización es la integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos. Entonces, cada puesto de la organización actuará y contribuirá en los procesos que sirvan para conseguir los resultados empresariales.

En el siguiente esquema, los procesos no se enmarcan en una sola área o división, sino que recogen los aportes de los puestos de distintos departamentos para la consecución de objetivos.



**Figura 3.3.1ª Estructura y los procesos**  
Fuente: Escobar y Cano 2004)

#### 3.3.2 Importancia

Es importante para conocer:

- ¿Qué hace la organización?, ¿Cuál es su giro?, ¿Cuáles son sus productos o servicios?
- ¿Para quién realiza estos productos y servicios? La respuesta será aquí los clientes de la organización.

Luego de responder estas preguntas, los procesos y la organización resolverán cómo llegar a realizar o elaborar los productos o servicios para sus clientes.

Para el caso del restaurante:

1. ¿Qué hace el restaurante? La respuesta es preparar y vender comida con altos estándares de calidad y servirlos en un lugar de alto confort.
2. ¿Para quién prepara esta comida? La respuesta es para todo cliente de clase A, que desee disfrutar de un servicio de alta calidad.
3. ¿Cómo llega el restaurante a preparar comida de alta calidad con altos niveles de confort para sus clientes? La respuesta sería:
  - Preparando platillos de gran sabor y al gusto del cliente. Proceso: “Preparación de platillos”.
  - Teniendo una atención a la mesa de alta calidad. Proceso “atención a la mesa”.
  - Teniendo una infraestructura con diseño innovador y limpieza e higiene extrema. Proceso: limpiezas y mantenimiento de salones.
  - Usando productos de primera calidad para los platillos. Proceso: abastecimiento de insumos.

Es importante mencionar que no todos los procesos que se identifiquen son de igual importancia y menos, todos son esenciales. Para ello, se debe centrar la atención en los principales y determinar lo siguiente:

- Grado de influencia en la satisfacción y expectativas de los clientes.
- Relación con la calidad del producto o servicio.
- Influencia en la venta diferencial de éxito.
- influencia en el uso económico de los recursos.

Para el caso de la empresa que nos da el servicio de agua en la ciudad:

1. ¿Qué hace? La respuesta: administra el recurso de agua y recolección y disposición de aguas servidas.
2. ¿Para quién lo hace? La respuesta es para todos los ciudadanos.
3. ¿Cómo lo hace? La respuesta sería:
  - Captando el agua de los ríos
  - Dándole tratamiento para convertirla en agua potable.
  - Conduciéndola a los inmuebles, etcétera.

Una vez identificados los procesos de la organización, el siguiente paso es elaborar la cadena de valor y el mapa de procesos.

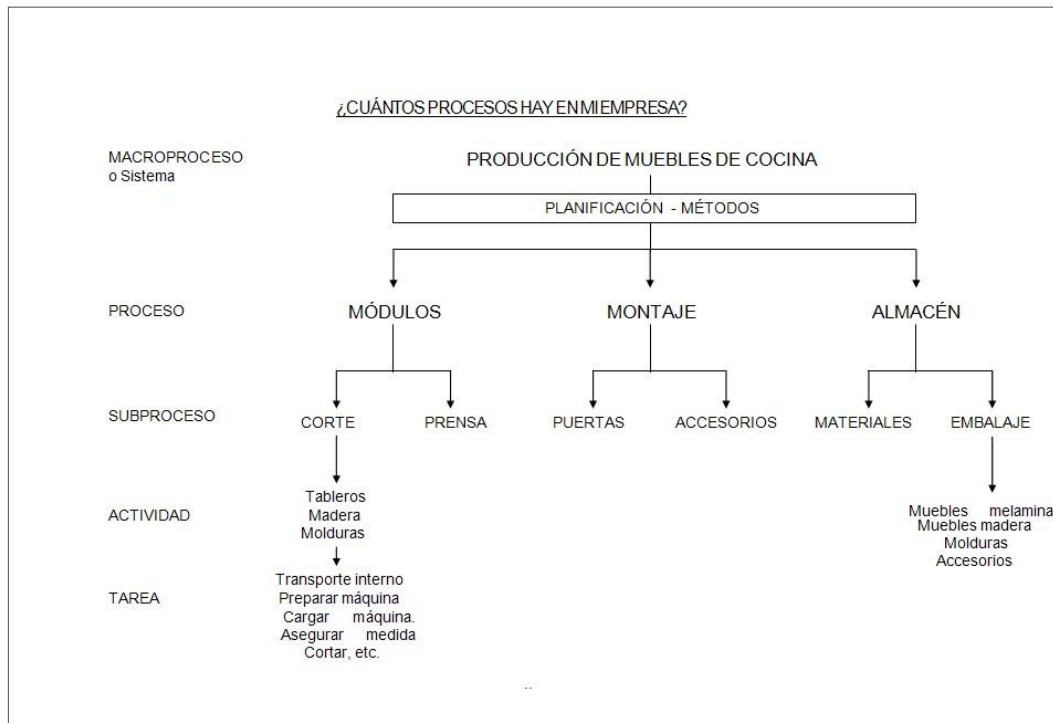


Figura 3.3.2a Importancia de los procesos en una empresa

### 3.3.3. Diagramas de flujo

#### Diagramas de flujo de procesos<sup>6</sup>

Método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

A continuación, las principales ventajas de los diagramas de flujo de procesos:

- Muestran cómo se adaptan, en forma conjunta, los diferentes elementos.
- Sirven para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando.

Para elaborar los diagramas de flujo, debe tenerse en cuenta que...

- Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad de un proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso.
- La asignación de partes del proceso a determinados miembros del equipo acelerará lo que, de otra manera, sería una tarea que demandaría mucho tiempo.

#### Pautas generales para elaborar un diagrama de flujo

- Defina el proceso que desea representar y el propósito que persigue.
- Defina el equipo humano necesario (personal involucrado en el proceso).
- Establezca los límites del proceso (Inicio y fin). Identifique las actividades claves.
- Haga una lista de los pasos, actividades y decisiones que serán dibujadas.
- Ponga los pasos en secuencia cronológica, ubique el paso por el que sea más fácil empezar.

<sup>6</sup> El desarrollo de este tema es un resumen de parte del libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa del autor H. James Harrington.



- Asigne los símbolos a cada paso.
- Revise con su equipo la coherencia del proceso representado y ponga título al diagrama de flujo.

### Tipos de diagramas de flujo

Existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo y cada uno de estos tiene sus propósitos. En el presente curso se estudiarán los siguientes:

1. Diagrama de bloque, que proporcionan una visión rápida de un proceso.
2. Diagrama de flujo estándar, que excede en detalle al diagrama de bloque.
3. Diagrama de flujo funcional, que muestra la participación de más de una área en un proceso.
4. Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo, que muestra los tiempos que se requieren para la ejecución de las actividades.

#### 1. Diagramas de bloque

Conocidos también como diagrama de flujo de bloque; es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Proporciona una visión rápida y no compleja del proceso.

Los rectángulos y las flechas son los principales símbolos de un diagrama de bloque. Los rectángulos representan actividades y las flechas muestran la dirección del flujo de

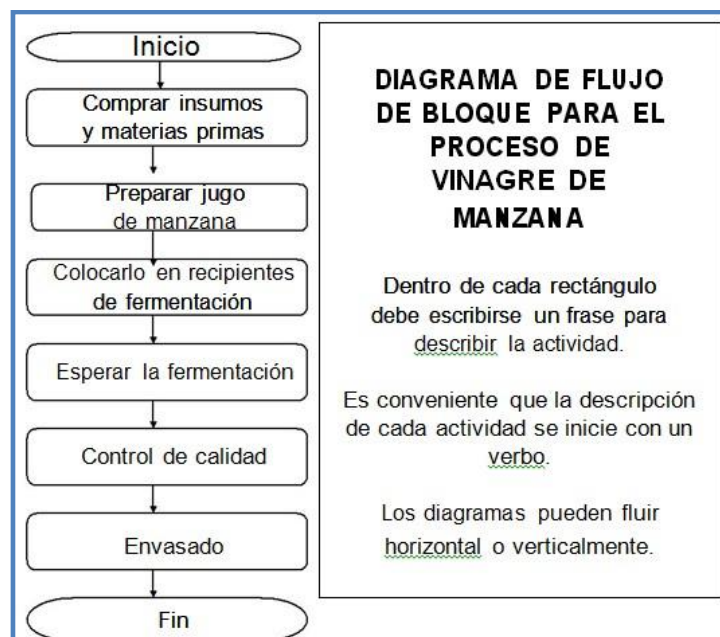
#### 2. Diagramas de flujo estándar

El diagrama de bloque constituye, frecuentemente, el punto de partida, mientras que el diagrama de flujo estándar se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque, al nivel de detalle deseado.

Cada tarea del proceso en estudio puede detallarse hasta el punto en el cual el diagrama de flujo estándar puede emplearse como parte del manual de entrenamiento de un nuevo trabajador.

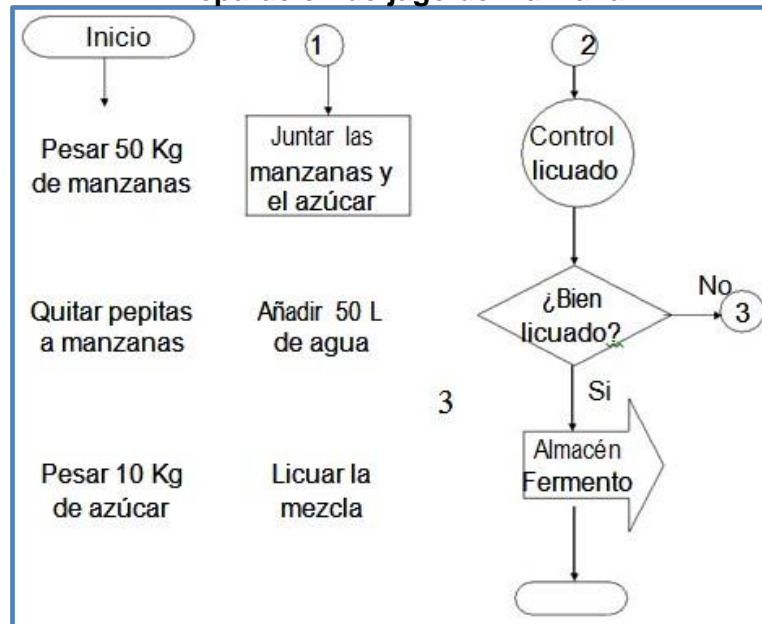
Este tipo de detalle se realiza, únicamente, en la etapa de mejora del proceso

Recordemos el diagrama de flujo de bloque para la preparación del vinagre de manzana visto anteriormente:



Como se ha mencionado anteriormente, el diagrama de flujo estándar se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque. Supongamos que se quisiera desarrollar el diagrama de flujo estándar para la preparación del jugo de manzana.

**Diagrama de flujo estándar:  
Preparación de jugo de manzana**



### 3. Diagrama de flujo funcional

Este tipo de diagrama muestra el movimiento entre diferentes unidades de la organización.

Resulta especialmente valioso cuando el tiempo total del proceso constituye un problema.

Puede utilizar los mismos símbolos que el diagrama de flujo o de bloque.

Identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente en una organización.

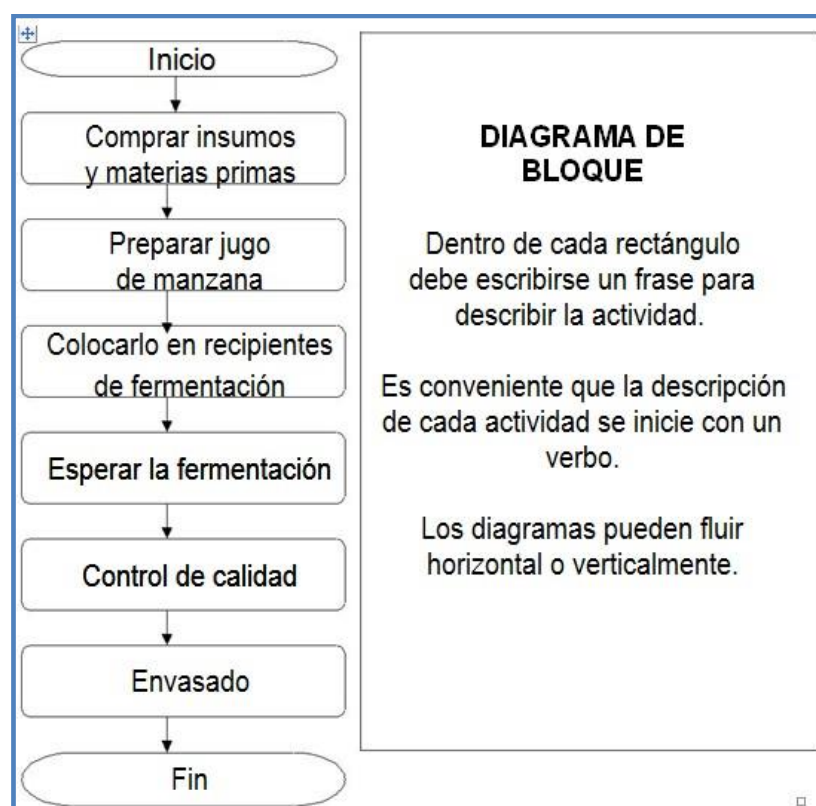
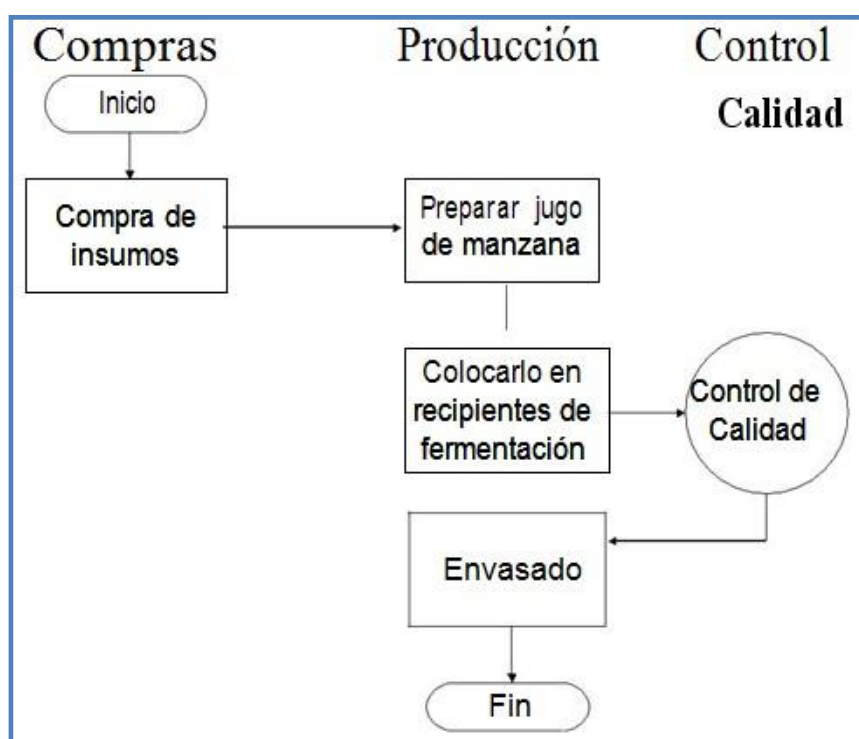


Diagrama de flujo funcional



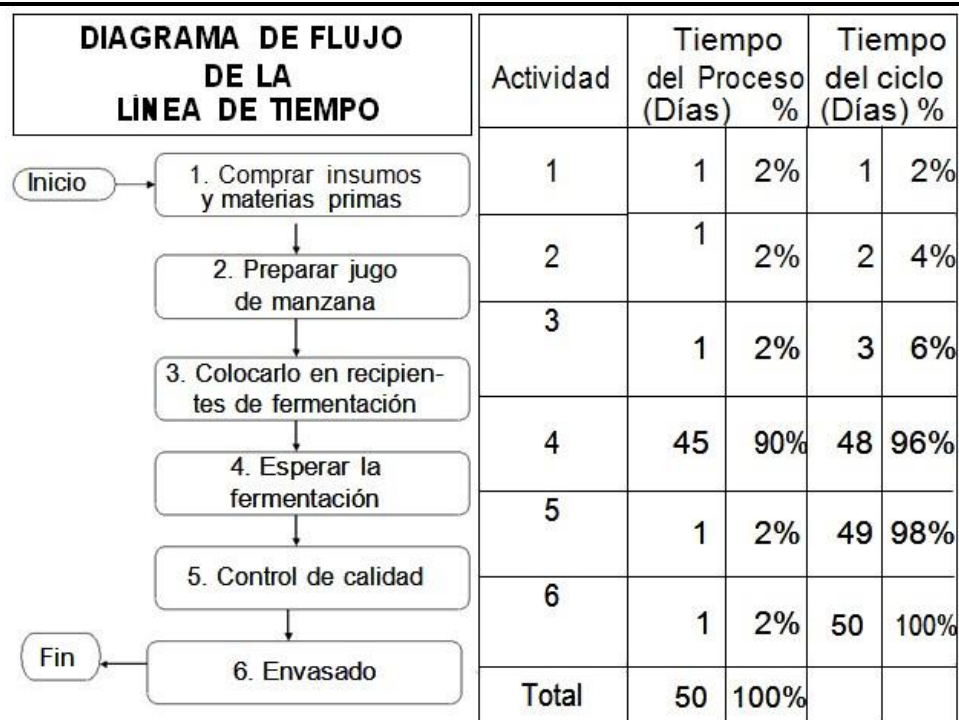
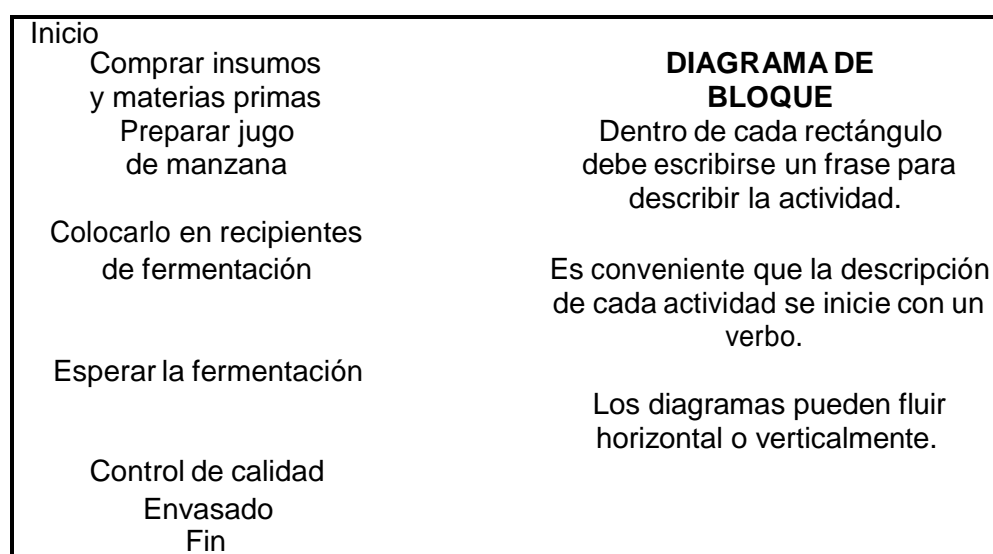
Como puede apreciarse, ambos diagramas representan el mismo proceso, pero de distinta manera. El primero es el diagrama de bloque para la producción de vinagre; y el segundo es el diagrama de flujo funcional, en el cual se muestran las áreas de la organización responsables de ejecutar las actividades del proceso.

## Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo

Este tipo de diagrama adiciona el tiempo de procesamiento de cada actividad y el tiempo total del proceso al flujo funcional o estándar.

Este diagrama ofrece información valiosa cuando se realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar cuánto dinero se pierde debido a un proceso ineficiente o inefectivo.

Agregar un valor de tiempo a las actividades del proceso hace fácil identificar las áreas de desperdicio y demora.



Como puede apreciarse, nuevamente, ambos diagramas representan el mismo proceso, pero de distinta manera. El primero, es el diagrama de bloque para la producción de vinagre; y el segundo es el diagrama de flujo de la línea de tiempo, en el cual se muestran los tiempos que se requieren para ejecutar las actividades del proceso.

## **Actividades**

### **Química Erbiplast Sac<sup>7</sup>**

Su empresa produce químicos y colorantes de uso especial para plásticos, fibras y revestimientos. Sus oficinas centrales están en Huachipa y opera cinco diferentes plantas de producción en el norte del Perú. La administración está buscando formas de hacer más eficiente el procesamiento de pedidos.

El procesamiento de pedidos funciona de la siguiente manera: un cliente puede hacer un pedido por teléfono, fax o correo electrónico. Un representante de servicios a clientes toma nota a mano de la información del pedido en una libreta de pedidos. Esta información incluye nombre del cliente, dirección del envío, dirección de la facturación, número del producto, descripción del producto, cantidad e instrucciones de envío (como que el gerente de recepción hable por teléfono para concertar una cita para la entrega). Después de obtener toda la información relevante, el representante confirma el total del pedido al cliente.

Mientras toma la información del pedido, el representante de servicios al cliente accede al sistema de captura de pedidos de la empresa y verifica el inventario de cada producto pedido. En primera instancia, el representante de servicio a clientes verifica el almacén más cercano a la dirección de envío del cliente. Si no hay producto disponible, el representante de servicio a clientes verifica en otro almacén. Si el pedido se hace por teléfono, el representante de servicio a clientes sugiere una fecha de entrega, la cual debe ser entre cuatro y cinco días hábiles después. Si el cliente necesita su pedido lo más pronto posible, el representante de servicio a clientes solicita al sistema la captura de pedidos existentes que averigüe en qué almacén puede haber inventario para surtir el pedido. Por lo general, el almacén más cercano a la dirección de envío es el que cubrirá el pedido.

Todos los pedidos del día se recopilan manualmente y se introducen en el sistema de captura de pedidos de la empresa. El sistema no aceptará el pedido a menos que contenga el número de identificación del cliente, la dirección del envío y la dirección de facturación. Si el pedido es de un nuevo cliente, el sistema le puede asignar un número de cliente nuevo. Si el pedido tiene fecha de entrega de 8 a 10 días hábiles futuros, el formulario del pedido se esperará físicamente durante varios días y luego se dará de alta en el sistema. Si un pedido es para más de 10 días a futuro, se le tratará como un pedido pendiente cuando se le dé de alta en el sistema. El sistema generará un informe diario de pedidos pendientes para recordar a los representantes de servicio de clientes ese estatus.

Cuando se ha dado de alta cada pedido, el sistema realiza una comprobación del estado del crédito del cliente. A algunos clientes, se les designa un estado de “crédito retenido” y no se les entrega sus pedidos, sino hasta que se recibe el pago de la compra. Otros pedidos de cliente se procesan inmediatamente y este paga la compra después de recibir el envío y una factura. Se remite un informe de créditos retenidos al departamento de créditos y cobranzas y los representantes de servicio a clientes reciben un informe diario sobre los pedidos hechos sobre el crédito retenido.

En su empresa, hay diversas unidades de negocios que utilizan sistemas de identificación diferentes para los mismos productos; en otras palabras, oficinas centrales corporativas: un número de producto para Tinte Morado #211 diferente al número de identificación asignado en la planta en que se produjo.

---

<sup>7</sup> El caso práctico es un aporte del profesor José Abel García Trigoso

# Resumen

📖 El diseño de la organización es la integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos. Entonces, cada puesto de la organización actuará y contribuirá en los procesos que sirvan para conseguir los resultados empresariales.

## Se le pide realizar las siguientes actividades:

📖 Elabore el diagrama de flujo estándar del proceso actual de pedidos.

📖 Elabore el diagrama de flujo funcional del proceso actual de pedidos.

📖 Si desea saber algo más sobre estos temas vaya a las siguientes páginas:

🔗 [https://docs.google.com/presentation/d/1PJQ\\_JNQaxTQ8EV8SaHb01q5AiNo03PUliQJN3jMM6Tc/edit#slide=id.p29](https://docs.google.com/presentation/d/1PJQ_JNQaxTQ8EV8SaHb01q5AiNo03PUliQJN3jMM6Tc/edit#slide=id.p29)

🔗 <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>





# PROCESO ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

## LOGRO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

---

Al término de la unidad, el alumno describe a las empresas en su entorno interno y la aplicación adecuada de las tecnologías de información.

### TEMARIO

#### 4.1 Tema 9.- Tecnología para la Administración de la Información

- 4.1.1 Casuística (Empresa “Avis” se vuelve inalámbrica)
- 4.1.2 Función de la información en las organizaciones
- 4.1.3 Tecnologías de Información comunes
- 4.1.4 Ética y Tecnologías de Información

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Identificar la información y tecnologías de información en la organización
- Preguntas de Repaso

#### 4.2 Tema 10.- Sistemas de Información en la Organización

- 4.2.1 Conceptos de Sistemas y Sistemas de Información
- 4.2.2 Ventajas de los Sistemas de Información en las Organizaciones
- 4.2.3 Importancia de los Sistemas de Información en las Organizaciones
- 4.2.4 Sistemas de Información y las Tecnologías de Información

### ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Identificar Sistemas de Información necesarios en las Organizaciones



**4.3 Tema 11.- Tecnologías de Información alineadas a la estrategia**

- 4.3.1 La Estrategia ¿Hacia dónde va la empresa?
- 4.3.2 ¿Qué es una estrategia de TI?
- 4.3.3 ¿Por qué desarrollar una estrategia de TI?
- 4.3.4 El Mundo de hoy es más tecnológico

**ACTIVIDADES PROPUESTAS**

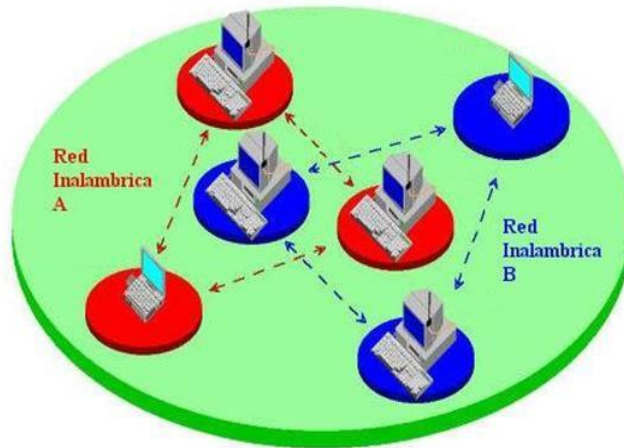
- Identificar Tecnologías de Información necesarias en las Organizaciones



## 4.1 Tecnología para la Administración de la Información

### 4.1.1 Casuística (Empresa “Avis” se vuelve inalámbrica)

Avis comenzó a instrumentar redes de área local (local area network, LAN) inalámbricas en cuatro de sus 700 lotes de vehículos en el 2000. Entre otras características, esta tecnología inalámbrica de alta velocidad permite que la empresa registre en tiempo real firmas digitales de los clientes y transmita los documentos firmados directamente al sistema de información centralizado de la empresa. Desde 1984, los encargados de los lotes de Avis han recurrido a terminales inalámbricas manuales de paquetes de datos. Sin embargo, debido al ancho de banda relativamente bajo de la radiotransmisión de paquetes, no es posible manejar firmas y otras aplicaciones.



Vicki De Marco, vicepresidenta ejecutiva de tecnología de la información en Avis Renta Car, afirma que "el sistema ofrece una infraestructura inalámbrica completa que llegará más allá de las funciones de recepción y entrega. También, servirá para las de mantenimiento, reparación y capacitación.... Ayudará a hacer que nuestra operación general sea más eficiente". Con la nueva tecnología, la información sobre facturación se transmite a puntos de acceso LAN inalámbricos en un aeropuerto; luego, a una PC o servidor local, que a su vez alimenta al sistema de información central de la empresa.

Avis ha incorporado la tecnología LAN inalámbrica en su flotilla de autobuses de enlace aeroportuario, la cual permite que los clientes se registren mientras se dirigen hacia el lote. La terminal en el servicio de enlace transmite los datos al sistema corporativo de Avis cuando está dentro del rango de la LAN, por lo común en un radio de algunos cientos de metros.

Los cuatro aeropuertos en que se probó esta tecnología fueron el O'Hare de Chicago, el LaGuardia de Nueva York, el de San Francisco y el de Pittsburgh —cada uno de los cuales representó diversos grados de dificultad en términos de instalación—. Por ejemplo, el de LaGuardia planteó un desafío mayor que el nuevo edificio central de renta de autos en el aeropuerto de San Francisco, en que Avis opera en diversos niveles. En un sitio como el de San Francisco, la empresa tal vez necesite instalar hasta 20 puntos de acceso LAN, mientras que en aeropuertos más pequeños, quizá requiera solo dos: uno para el mostrador y otro para el lote.

Bob Egan, analista del GartnerGroup, Inc., en Stamford, Connecticut, se encarga de elaborar pronósticos y comenta lo siguiente: "a mi parecer, Avis es la primera arrendadora que adopta LAN inalámbricas para sustentar sus operaciones. El curso adoptado por esta empresa indica que éste es el año [2000] de las LAN inalámbricas. Hay diversos negocios que esperan adoptar la tecnología para respaldar una fuerza laboral cada vez con mayor movilidad que cuenta con aplicaciones móviles relacionadas con los sistemas de las empresas".

Para que conozca más sobre Avis, visite la página principal de la empresa en <http://www.avis.com/companv/home>

### 4.1.2 Función de la información en las organizaciones

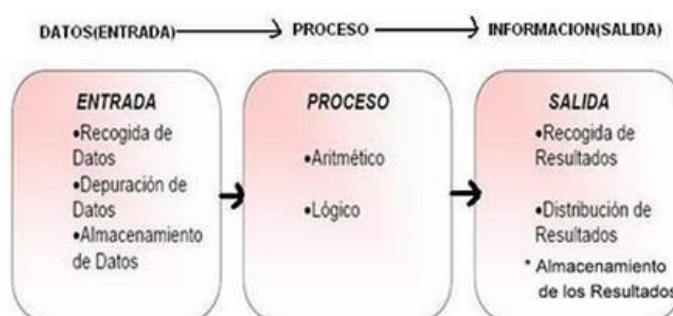
En todo el libro, hemos señalado que las organizaciones procesan y almacenan enormes cantidades de datos, mismos que los empleados y gerentes convierten en información útil para tomar decisiones. También, hemos analizado la función sustantiva que desempeñan las tecnologías de la información en esta tarea. Las tecnologías de la información (TI) son los sistemas informáticos electrónicos que ayudan a los individuos ya las organizaciones a reunir, almacenar, transmitir, procesar y recuperar datos e información. Las LAN inalámbricas de banda ancha que introdujo Avis son un ejemplo de este tipo, de tecnología. La dirección de la arrendadora instaló la LAN para mejorar la eficacia (hacer mejor lo correcto) y la eficiencia (hacer lo correcto a menor costo) de sus flujos de datos e información. Con el sistema, se consigue mejor servicio al cliente, ya que permite que Avis capte las firmas digitales de los clientes, lo que da la oportunidad de que éstos se registren mientras se desplazan al lote en el autobús de enlace y que reciban y entreguen los vehículos con más rapidez. Los efectos son aún mayores en cuanto a que mejoran los procesos administrativos y se reducen los costos. Por ejemplo, la información de facturación se transmite en forma automática de una LAN a una PC o, un servidor local, que a su vez alimenta automáticamente el sistema de información central de la empresa. Este proceso coadyuva a reducir los errores de los encargados de los lotes y también transmite en forma automática datos e información sobre la necesidad de mantenimiento o reparación de los vehículos. Este y otros mecanismos automáticos han mejorado la eficiencia de los empleados de campo de la compañía al reducir el tiempo laboral por transacción de renta de vehículo. También, han permitido que los empleados y gerentes tomen mejores decisiones.

#### Datos e Información

Los términos datos e información suelen utilizarse de manera indistinta, pero incorrecta. Los datos son hechos y cifras. Cada organización, como Avis, procesa datos sobre sus operaciones para crear información actual, precisa y confiable. Muchas decisiones exigen datos, como estadísticas

de mercado, costos de operación, niveles de inventario, cifras de ventas, perfiles de los clientes, etc. Sin embargo, los datos en bruto son muy parecidos a la materia prima —en el sentido de que no son muy útiles hasta que se procesan—. El procesamiento de datos consiste en comparar, clasificar, analizar y resumir los datos para transformarlos en información útil y disponible. Por tanto, la relación entre los datos y la información es la misma que la de la materia prima y los componentes de los bienes terminados o diversos aspectos de los servicios. Por ejemplo, mediante las LAN de Avis se recopilan numerosos tipos de datos —tiempos o fechas de salida y llegada, kilómetros manejados, métodos de pago, problemas mecánicos (de haberlos) con el vehículo, daños de éste (en caso de haberlos), etc.—. Estos y otros datos se resumen y comparan con estándares de servicio y rendimiento del vehículo. Gracias a estos análisis de datos, los empleados generan información que ayuda a Avis a alcanzar sus metas de eficiencia y eficacia.

La información es el conocimiento que se deriva de los datos transformados con la finalidad de que sean significativos y útiles. Los datos están sujetos a un proceso de valor agregado que genera información significativa para la toma de decisiones. Los



individuos recurren a sus conocimientos —conceptos, herramientas y categorías— a fin de crear, almacenar, aplicar y compartir información. Recuerde el análisis que hicimos en el capítulo 9 sobre la administración de conocimientos. Los conocimientos pueden almacenarse en un libro, en la mente o en un programa de computadora como un conjunto de instrucciones que da sentido a flujos de datos. En Avis, el uso de la tecnología LAN inalámbrica de banda ancha mejora la base de conocimientos necesaria para sustentar el servicio al cliente, el mantenimiento, las reparaciones y la capacitación de los empleados.

### Recurso de Valor Agregado

En comparación con los recursos físicos, el valor de la información no se documenta con facilidad. El valor que se agrega a los datos, sobre todo mediante el uso de las tecnologías de la información, lo determinan quienes se sirven de la información resultante para la consecución de los objetivos deseados. Tales objetivos pueden incluir: 1) conservar o aumentar la participación de mercado, 2) evitar pérdidas catastróficas, 3) generar mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad, 4) mejorar la calidad de los bienes y servicios, 5) optimizar las ganancias y 6) reducir al mínimo los costos. Los gerentes y empleados de diferentes niveles organizacionales y diversas unidades y equipos tienen diferentes necesidades de información. Esta, en formas y cantidades distintas, resulta esencial para determinados tipos de decisiones que deben tomar para atender a sus clientes, ya sea internos o externos.

Los gerentes de alto nivel suelen interesarse en información sobre el desempeño organizacional en general y en ideas para nuevos productos. Es probable que la información detallada sobre la producción y la calidad diarias de cada entidad manufacturera no les resulte tan útil como a los equipos autodirigidos en las plantas, que precisan información específica y oportuna acerca de la disponibilidad de materias primas, cambios en la productividad, índices de defectos y otras características operativas. Para los vendedores quizá tenga poco valor la información pormenorizada sobre los proveedores de materias primas y, en cambio, deseen conocer los montos y tipos de bienes y servicios cuya entrega puede comprometerse en diversos momentos y a determinados precios.

Para poder considerar la información como un recurso de valor agregado, esta debe poseer beneficios superiores a los de los datos en bruto. En la figura xxx, se aprecian cuatro criterios comunes interrelacionados que se emplean para sopesar el valor de la información: calidad, pertinencia, cantidad y oportunidad.

Calidad. La calidad de la información radica en la precisión con que describe la realidad; cuanto más precisa sea, mayor es su calidad. El grado de calidad necesario varía de acuerdo con las necesidades de quienes usarán la información. Los empleados responsables del control del inventario de producción necesitan información de gran calidad (precisa) sobre los montos de las materias primas disponibles y los programas de reabastecimiento requeridos para satisfacer las expectativas de recepción de productos de los clientes. Los gerentes de marketing encargados de predecir las ventas para los futuros cinco años pueden usar información de menor calidad (menos precisa), como tendencias generales del mercado y proyecciones de ventas. Estos pronósticos a largo plazo no pueden elaborarse rápida o fácilmente a partir de datos detallados de ventas diarias o semanales.

Pertinencia. La pertinencia de la información es el grado de contribución directa de la información a la toma de decisiones. A menudo los gerentes y empleados, reciben información de utilidad. Por ejemplo, un equipo autodirigido de producción necesita información pormenorizada acerca de los programas de producción, los niveles de inventario y las fechas de entrega prometidas, para tomar decisiones sobre programación de tiempos extra, vacaciones, capacitación, etc., de los participantes. Esta información es pertinente para hacer llegar a los clientes bienes de calidad en el

momento en que lo desean. Los miembros de estos equipos no necesitan información detallada sobre la forma en que la organización desarrolló su estrategia global o incluso cuál es esta. Sin embargo, la pertinencia de la información puede diferir respecto de la misma persona o función en diferentes momentos. Por ejemplo, es probable que las estimaciones de ventas para el verano preparadas en enero no sean pertinentes para los gerentes de Mattel que tratan de proyectar la demanda de juguetes de la próxima estación de vacaciones en diciembre; no obstante, las cifras de ventas de verano pueden ser muy útiles para el próximo octubre, cuando intenten proyectar la demanda del verano subsiguiente antes de establecer metas de producción.

**Cantidad.** La cantidad es el monto de información de que disponen las personas cuando la necesitan. En el proceso de toma de decisiones, contar con más información no siempre equivale a tener mejor información; de hecho, el exceso puede provocar una sobrecarga, sobre todo si la información extra no tiene que ver con las decisiones que deben tomarse. La información —pertinente o no— consume tiempo y dinero, y la sobrecarga puede reducir la eficacia. Gregory Summe es director general de PerkinElmer, Inc., empresa de alta tecnología que hace instrumentos y productos relacionados, con sede en la región de Boston. Summe suele sentirse sobrecargado con la cantidad de mensajes de correo electrónico que recibe. Para facilitar la revisión de los mensajes, configuró su paquete de correo electrónico Microsoft Outlook de manera que le mostrara sólo el primer párrafo de todo mensaje. "El mal del correo electrónico", afirmó Summe, "consiste en que todos tienden a enviarse copias. Yo lo percibo como una complejidad innecesaria y como algo que reduce la velocidad de las operaciones". Exhortó a sus subordinados a que redujeran esas copias diciéndoles: "esta lista de distribución es muy larga. ¿Por qué mandar una copia a 50 personas? Si son tantos los que necesitan verla, considero que hay un problema organizacional". Summe comenta que cuando se encuentra de viaje: "mi secretaria revisa los mensajes de correo electrónico que me llegan y me envía por fax los que debo responder".

**Oportunidad.** El término oportunidad significa recibir la información necesaria antes que deje de ser útil para efectos de toma de decisiones. A los gerentes de alto nivel de IBM que tienen que elaborar planes estratégicos para plantas y productos nuevos, les interesa la información agregada de producción y ventas mensual y anual. Por el contrario, los gerentes y empleados de producción en su complejo de Boulder, Colorado, necesitan información diaria —y a veces incluso cada hora o minuto a minuto— sobre las operaciones a fin de garantizar el cumplimiento de sus programas de producción. Si sólo recibieran esa información trimestral o incluso mensualmente, no sería oportuna, perjudicaría quizá la calidad y cantidad de los productos y retrasaría las entregas prometidas a los clientes.

Estos cuatro criterios —calidad, pertinencia, cantidad y oportunidad— se relacionan y resultan esenciales para el suministro de información que sirve como un recurso administrativo de valor agregado. En el siguiente recuadro sobre "competencia en la planeación y la administración", se describen algunas de las formas en que el nuevo software y el sistema de información de Pillsbury permiten a esta empresa generar información con valor agregado. Pillsbury, con sede en Minneapolis, Minnesota, es una unidad estratégica de negocios de Diageo, consorcio multinacional con sede en Londres que cuenta con alrededor de 17 000 empleados y ventas anuales de más de seis mil millones de dólares. Se trata de una empresa alimentaria importante que vende marcas como Pillsbury, Háagen-Dazs, Green Giant, Old El Paso, Totinós, JENO y Progreso.

## COMPETENCIA EN LA PLANEACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN: La mina de datos de Pillsbury

Como parte de un grupo de 150 empleados, Fred Hulting dejó el desarrollo de un nuevo software llamado NetStatdePillsbury para manejar el análisis de datos masivos. Con la posibilidad de compartir información al instante, la empresa acelera el diseño de las líneas de manufactura desde Illinois hasta Suiza. Los analistas de mercado en esta compañía global con presencia en 70 países también están en posibilidades de analizar datos sobre el consumidor con más eficiencia y eficacia —incluso en función de gustos regionales—. En un par de años, Hulting espera que el software sea tan común en los escritorios de Pillsbury como las fotografías y las estatuas del infante de marina regordete y de ojos azules Poppin' Fresh. Hulting asegura que "llegaremos a cualquiera que se siente en un escritorio. Cambiaremos la forma en que la gente hace su trabajo". Pillsbury, considerado desde hace mucho como un líder del marketing, embarca 437 millones de cajas de alimento al año. Se distingue por poseer un conocimiento íntimo de sus productos y la percepción que los clientes tienen de éstos. Para hacerse de tales conocimientos, recopila datos de manera masiva. Por ejemplo, recaba datos de los clientes exhortándolos a que llamen a un número 800 que aparece impreso en cada paquete de sus productos. El personal de relaciones públicas para el consumidor responde unas 3 500 llamadas diarias, registra los comentarios en una base de datos organizada por categorías, como "código de manufactura" y gustos y aversiones de los consumidores.

El ToasterStrudel es una pasta helada para el desayuno. Luego que salió al mercado, miles de personas llamaron o escribieron diciendo: "sus sabores frutales son buenos, pero, ¿por qué no ofrecen chocolate?" Quienes analizaron estas llamadas hicieron que la empresa sacara al mercado en el año 2000 una versión con sabor a chocolate. Sin embargo, el proceso, de principio a fin, se llevó meses, ya que el personal de marketing y de investigación y desarrollo tuvo que generar informes sobre las preferencias de los consumidores en relación con el estrúdel. Para producir los informes, los analistas de Pillsbury debieron interpretar los datos. "Tuvimos que adentrarnos y averiguarlo", afirma Sally S. Shlosberg, vicepresidenta de relaciones públicas para el consumidor. Al grupo de Shlosberg, le llevó varios días analizar los datos únicamente para idear el sabor a chocolate correcto que se utilizaría. Mediante el NetStat, el personal de Pillsbury puede realizar dicho análisis al instante.

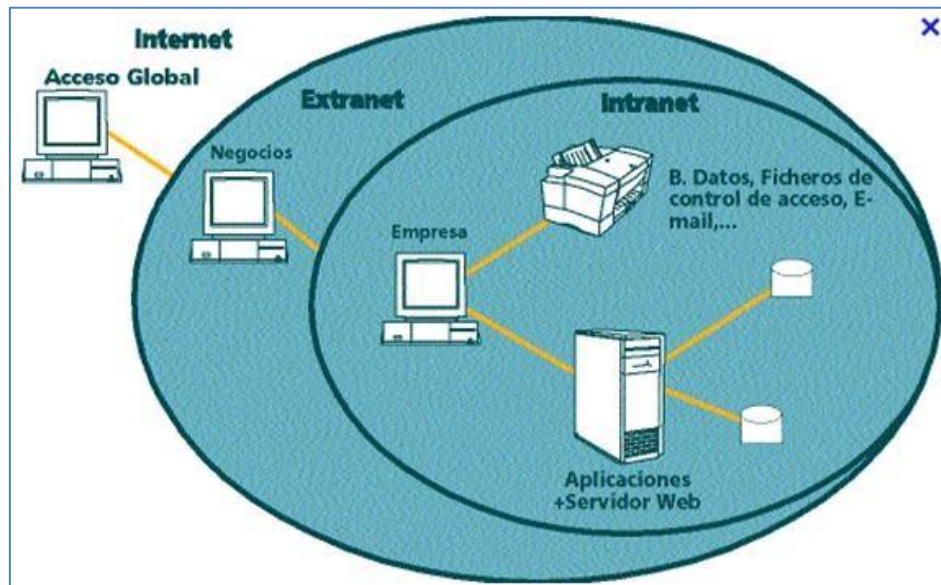
El software NetStat reside en el servidor que tiene Pillsbury en la red, que permite el acceso a los datos de la unidad de disco de cualquier trabajador o maquinaria en la planta. NetStat comparte después los datos con otro programa de software, S-Plus, que procesa las cifras de inmediato y las devuelve al NetStat para que se descarguen en el sitio original. Además, como el NetStat funciona en la red, empleados ubicados en cualquier parte del mundo —en una planta o en algún sitio mientras hacen una llamada de ventas o en una oficina administrativa— pueden entrar al programa y a los datos ahí almacenados.

Para que conocer más sobre Pillsbury, visite la página principal de la empresa en <http://www.pillsbury.com>

### 4.1.3 Tecnologías de Información comunes

Las tecnologías de la información basadas en la informática siguen desarrollándose y mejorando a un ritmo impresionante; se vuelven menos costosas, más eficaces y hasta más poderosas. En los pronósticos más conservadores se afirma que la relación de costo-beneficio de estas tecnologías en su conjunto seguirá mejorando 15 por ciento o más al año en el futuro inmediato.

En esta sección, revisaremos seis tecnologías de la información relacionadas que se emplean para respaldar diversas funciones administrativas: Internet, extranet, intranet, sistemas de apoyo a las decisiones, sistemas expertos y sistemas de apoyo a las decisiones en grupo.



## INTERNET

Internet ejerce efectos asombrosos en varias estrategias, procesos y funciones organizacionales. Recuerde que Internet es **una red** en rápido crecimiento, configurada sin excesivo rigor, **compuesta por miles de redes de computadoras corporativas, educativas y de investigación alrededor del mundo**. En esencia, se trata de una red de redes y se conoce comúnmente como la supercarretera de la información. Está disponible para cualquiera que cuente con una computadora y un módem y quizás en la actualidad usted ya esté muy familiarizado con ella. El acceso a Internet suele ofrecer cuatro posibilidades primordiales.

- **El correo electrónico (o e-mail) permite que los usuarios envíen, reciban y remitan mensajes de personas de todo el mundo.** Los usuarios pueden responder, guardar, archivar y categorizar los mensajes recibidos. El correo electrónico hace que resulte posible participar en conferencias y discusiones electrónicas.
- **Telnet permite que los usuarios tengan acceso a computadoras remotas e interactúen con éstas.** Las computadoras de los usuarios están conectadas en forma remota a computadoras en otros sitios, pero actúan como si lo estuvieran directamente.
- **El protocolo de transferencia de archivos (File Transfer Protocol: FTP)** permite que los usuarios desplacen archivos y datos de una máquina a otra, bajen revistas, libros, documentos, software, música, gráficos y mucho más.
- **La World Wide Web (WWW) es un conjunto de estándares y protocolos que permite a los usuarios el acceso e introducir texto, documentos, imágenes, video y sonido en internet.** El diseño de la red (o Web) no es lineal, lo que permite que los usuarios pasen de un tema a otro, de un documento a otro y de un sitio a otro. La red exige el uso de un navegador —aplicación que permite que los usuarios bajen documentos, los vean en el monitor de su propia computadora e incluso hagan copias de éstos—. Entre los principales navegadores, se encuentran Netscape Navigator, Microsoft Internet Explorer, AOL, Hotjava, iCab, Lynx y Mosaic.



La World Wide Web es muy joven —el primer navegador se introdujo en 1993-. A un navegador lo sustenta un motor de búsqueda —programa que permite que los usuarios tamicen millones de documentos en Internet para localizar datos e información específica para el usuario—. Los motores de búsqueda de uso más generalizado son Yahoo!, Netscape, MSN, Lycos/Hotbox, GO/Infoseek, Excite y AltaVista.

**Tim Berner-Lee**, inventor de la "red" (o Web) y actual director del World Wide Web Consortium en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, comenta:

*Desarrollé la red con tres propósitos en mente. El primero fue ofrecer a las personas información actualizada que estuviera a su alcance, dándoles el poder personal de desplazarse mediante un hipertexto. [Nota: el término hipertexto alude en general a cualquier texto que contiene vínculos con otros documentos —palabras o frases (que aparecen a menudo en diferente color)— los cuales pueden seleccionarse (mediante un clic del ratón) y luego generan la recuperación y la apertura de otro documento. El segundo objetivo fue la realización de un espacio de información que todos pudieran compartir y en el cual pudieran aportar sus ideas y soluciones. La tercera parte fue la creación de agentes que integraran con vida real la información que está allí afuera. Ya no se perderían enormes cantidades de información.*

Las capacidades de Internet constituyen los componentes básicos para el aprovechamiento de las aplicaciones de la tecnología de la información, pueden aplicarse en cualquier momento y desde cualquier parte. A lo largo de este libro, hemos presentado ejemplos-de cómo desarrollan las organizaciones y los individuos nuevas aplicaciones estratégicas mediante Internet.

La utilización de Internet por parte de los negocios y el público ha sido exponencial. Considere algunos hechos y pronósticos de corto plazo. El uso global de Internet aumentó de 400 millones de individuos en 2005 a cerca de 1000 millones para el año 2014. La cantidad de adultos con acceso casero a Internet aumentó de 10 millones en 1994 a cerca de 100 millones en 2001 y serán más de 400 millones para el año 2014. El comercio al menudeo en Estados Unidos (e-commerce) era de alrededor de 50 mil millones de dólares en el año 2000 y se proyecta que alcance más de 500 mil millones para el 2014. El comercio de negocio a negocio (business to business, B2B) por medio de Internet era de cerca de 275 mil millones de dólares en el año 2000 y se proyecta que rebase el billón de dólares para el 2014.

### EXTRANET

Una extranet es una **red de área amplia (wide área network, WAN) que enlaza en forma electrónica empleados, proveedores, clientes y otros participantes clave de una organización**. A diferencia de Internet, el público en general no tiene acceso. El objetivo de la extranet de una empresa es ofrecer comunicación rápida, confiable, segura y a bajo costo de computadora a computadora para una amplia gama de aplicaciones —todo desde ventas, marketing, publicaciones en línea y servicio al cliente, hasta desarrollo de productos, servicios de directorio y bases de datos, comunicaciones entre empleados, proyectos de trabajo en grupo y comercio electrónico.

### INTRANET

Una intranet es una **red interna privada o semiprivada que utiliza la infraestructura y los estándares de Internet y la Web**. El acceso suele limitarse a los empleados de una organización mediante el uso de muros de seguridad. Los datos y la información delicada —como salarios, evaluaciones de desempeño y elección de prestaciones extrasalariales— se restringen a determinados empleados que cuentan con autorización para tener acceso a ellos. Una intranet permite que los empleados se comuniquen desde su computadora de escritorio o laptop y que usen información y bases de datos internos para lo cual han sido autorizados. Este tipo de red sirve para enlazar personal en un sitio y en diversos lugares geográficos, incluso en diferentes partes del mundo. El uso de las intranets crece con celeridad. A continuación, aparecen cuatro aplicaciones comunes de esta tecnología.

- Las organizaciones cuentan con volúmenes de políticas y procedimientos que desean que sus empleados conozcan y utilicen en forma apropiada. Por desgracia, casi todo el tiempo, esta información permanece en un estante en alguna parte llenándose de polvo. Así, los empleados tal vez ni siquiera sepan de la existencia de tales políticas y procedimientos o cómo hallar una versión reciente de estos. Mediante una intranet, la organización crea un servidor de red (idéntico a los servidores que se emplean en Internet), coloca ahí las políticas y procedimientos vinculados y proporciona a los empleados una dirección para que consulten en línea tal información.
- Hay diversos usos en la administración de recursos humanos para las intranets. Son cada vez más las organizaciones que desean ayudar a sus empleados a que entiendan sus paquetes de prestaciones extrasalariales, incluidas las opciones que tienen de planes de jubilación. La intranet suele incluir un programa que permite a los empleados considerar escenarios de "qué pasaría si" relacionados con sus inversiones de planes de jubilación y otras prestaciones.
- Los empleados en ocasiones consideran que son los últimos en enterarse de los logros o las actividades de la empresa (acaso al leer en un periódico local se enteran que la compañía ganó un premio o contrató un nuevo vicepresidente). Con una intranet, tales anuncios pueden difundirse primero internamente (con lo cual los empleados se enterarían del suceso antes que se vuelva del conocimiento público). La información también puede vincularse con documentos asociados, de manera que el personal pueda relacionar determinada noticia con el contexto más amplio de un suceso si así lo desea (siguiendo los vínculos).
- Las intranets sirven para presentar consideraciones, problemas y soluciones a todos los empleados. Estos anuncios pueden vincularse a un sistema de manejo de problemas interno que rastree las solicitudes de los empleados y sus soluciones. Al combinar la intranet con el sistema de correo electrónico de la organización, el personal puede enviar y recibir mensajes para apoyar al personal y/o utilizar la intranet en la resolución de problemas en línea.

La Internet, las extranets y las intranets se están convirtiendo en tecnologías de información cada vez más interrelacionadas que utilizan los empleados para hacer su

trabajo. CountrywideCredit Industries, el prestamista y prestador de servicios hipotecarios independiente más grande de Estados Unidos, ofrece un ejemplo a este respecto. El siguiente recuadro sobre "competencia en la acción estratégica" se centra en los desafíos que enfrenta la alta dirección de la empresa para desarrollar e instrumentar una estrategia en Internet coherente para la empresa. Countrywide tiene su sede en Calabasas, California, y cuenta con oficinas en todo Estados Unidos.

### **COMPETENCIA PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **El desafío que supone Internet para Countrywide**

CountrywideCredit Industries aprendió que la política puede influir en la introducción de una estrategia de comercio electrónico. Angelo Mozilo, director general del consorcio, y Stanford Kurland, director de la subsidiaria Countrywide Home Loans, se dieron cuenta pronto que los negocios de Countrywide encajaban de manera natural en la red (Internet): la empresa estaba en un sector muy competitivo, los clientes conocían las tasas y los costos y la información era exhaustiva. Countrywide siempre se había considerado una empresa innovadora en tecnología. En 1996 formó una unidad por separado a fin de ofrecer servicios hipotecarios en línea. En la empresa, continuó el respaldo de siempre, pero los empleados no se sentían entusiasmados para ayudar en la nueva operación. "Nuestro primer traspie", afirma Kurland, "fue tratar de formar una unidad independiente. Había una resistencia enorme a incorporarla a los servicios internos de nuestra compañía".

Mientras tanto, diversas unidades en la empresa lanzaron sus iniciativas de red. Además de préstamos, Countrywide vende seguros, hace empréstitos a terceros y opera otros negocios financieros. A finales de 1998, había 30 proyectos de red en marcha, cuando Countrywide incorporó sus esfuerzos de creación de servicios de préstamos hipotecarios por medio de Internet en una unidad empresarial. Su gerente pronto se marchó. Los negocios en línea de Countrywide crecieron con rapidez, pero sus divisiones siguieron protegiendo sus recursos de información y proyectos para la red. Kurland contrató a David Espenschied para que mejorara la utilidad y coordinación de los esfuerzos en línea de Countrywide. Espenschied reconoció pronto los obstáculos creados por diversas operaciones de la red. "Cada división de negocios", comentó, "contaba con su desarrollo en la red y operación para garantizar la calidad, y hasta ha creado herramientas como calculadoras y evaluadores de crédito propios. Era un derroche de recursos y el sitio en la red estaba inconexo desde el punto de vista de navegación".

Espenschied, quien estaba en el departamento de marketing corporativo, no tenía la autoridad para eliminar la ineficiencia, duplicidad y confusión, de modo que Mozilo contrató a una empresa consultora en asuntos relacionados con la red, Agency.com. Esta desarrolló el marco para una división electrónica por separado que integrar los recursos de red. Countrywide estableció la división en el año 2000, pese a la oposición de algunas unidades. Espenschied es el director general de la nueva operación, la cual comprende tanto a los desarrolladores del sitio en la red como a los mercadólogos de la corporación. Los departamentos se acercan a la unidad en busca de trabajo técnico, pero cada unidad aún controla las actividades que se ponen en línea. "Ahora", comenta Kurland: "cada división tiene que cumplir el mismo conjunto de estándares, la Infraestructura está centralizada y no hemos afectado el espíritu emprendedor de las diversas divisiones".

Mozilo señala que "apenas empiezan los cambios que la red está aportando al sector de los servicios financieros. Aún no vemos nada. Los préstamos hipotecarios se convertirán en una mercancía, casi como un proceso de subasta. Las empresas que se resistan a ello desaparecerán".

Para que conozca más sobre CountrywideCredit Industries, visite la página principal de esta empresa en <http://www.countrywide.com>

#### 4.1.4 Ética y Tecnologías de Información

Conforme las tecnologías de información basadas en la informática han ido predominando ha crecido también la preocupación por los usos éticos así como inmorales o delictivos de tales tecnologías en Estados Unidos, Canadá y otros países caracterizados como sociedades de información.

##### ÉTICA EN LA COMPUTACIÓN

La ética en la computación tiene que ver con la naturaleza y el impacto social de las tecnologías de la información y la formulación de políticas para su uso adecuado. Son cada vez más los individuos y las organizaciones a los que preocupa la ética en la computación. Las consideraciones éticas que rodean a la informática surgen de sus características tecnológicas singulares, las cuales comprenden lo siguiente:

- Las computadoras cometen errores que los seres humanos no cometerían.
- Se comunican a grandes distancias y a gran velocidad, y bajo costo.
- Poseen enormes capacidades de almacenamiento, copiado, borrado, recuperación, transmisión y manipulación de datos en forma veloz y económica.
- Distancian radicalmente (despersonalizan) a los creadores, usuarios y sujetos de los programas y datos.
- Pueden recopilar y almacenar datos para cierto propósito que, sin embargo, puede utilizarse fácilmente con otra finalidad y conservarse durante periodos prolongados.

El Instituto de Ética en la Computación (ComputerEthicsInstitute), asociación profesional cuya sede se encuentra en Washington, D.C., surgió por el creciente interés en el uso ético de la tecnología informática. Este organismo ha emitido un "decálogo" de la ética en la computación, con "10 mandamientos" constituyen un código de conducta ética que puede servir de guía en situaciones no previstas por la ley.

##### **Preguntas de repaso:**

1. El análisis FODA es una técnica que sirve para analizar el entorno interno y externo de una empresa. ¿Cuáles son algunas de sus ventajas y desventajas?
2. Describa brevemente las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de una empresa.
3. ¿Cómo crean valor los administradores cuando establecen relaciones importantes entre las actividades de la cadena de valor, tanto al interior de la empresa como entre esta y sus clientes y proveedores?
4. Explique brevemente los cuatro criterios para que las ventajas competitivas sean sostenibles.
5. ¿Bajo qué condiciones los empleados y administradores se apropian de parte del valor creado por su empresa?
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacer un análisis de los índices financieros de una empresa?
7. Resuma el concepto de cuadro de mando integral. ¿Cuáles son sus principales ventajas?

### Ejercicios de aplicación

- 5 Entre informes publicados elija a dos CEO que recientemente hayan hecho declaraciones públicas respecto de un cambio importante en la estrategia de su empresa; explique por qué la instrumentación exitosa de esas estrategias requiere cambios en las actividades primarias y de apoyo de la empresa.
- 6 Elija una empresa que compita en una industria de su interés y con base en sus informes publicados realice un análisis de los índices financieros; luego con base en los cambios a lo largo del tiempo y en una comparación con los estándares de la industria, evalúe las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de su situación financiera.
- 7 ¿Cómo mejorarían y fortalecerían las actividades de la cadena de valor de una empresa sus prácticas ejemplares en recursos humanos?
- 8 Utilice internet para buscar a su instituto. ¿Cuáles son algunas de las actividades clave de la institución para crear valor que le proporcionan ventajas competitivas? ¿Por qué?

### Cuestiones éticas

1. ¿Cuáles son algunas de las cuestiones éticas que surgen cuando una empresa es demasiado entusiasta para anunciar sus productos?
2. ¿Cuáles son algunas de las cuestiones éticas que podrían generar las actividades de adquisiciones de una empresa? Desde la experiencia personal o de negocios que usted conoce bien, ¿está consciente de alguna de esas cuestiones?

# Resumen

📖 En los enfoques tradicionales para evaluar el entorno interno de una empresa, la principal meta de los administradores sería establecer sus fortalezas y debilidades relativas; ésta es la función del análisis FODA, con el que los administradores analizan las fortalezas y debilidades de sus empresas, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. En este capítulo, se explicó por qué este análisis podría ser un buen punto de partida, pero no el mejor enfoque para un análisis sólido; el FODA tiene muchas limitaciones, entre otras su perspectiva estática, su potencial para sobrevalorar una sola dimensión de la estrategia y la posibilidad de que las fortalezas de la empresa no siempre le ayuden a crear valor o ventajas competitivas.

📖 Se indicaron dos marcos que sirven para complementar el análisis FODA cuando se evalúa el entorno interno de una empresa: el análisis de la cadena de valor y la visión de la empresa basada en los recursos. Para realizar el análisis de la cadena de valor, primero se divide a la empresa en una serie de actividades que crean valor y que incluyen a las actividades primarias (logística al interior, operaciones y servicio), así como las de apoyo (adquisiciones y administración de los recursos humanos); a continuación, se analiza cómo cada actividad agrega valor y cómo las interrelaciones entre las actividades de valor de la empresa y entre esta, y sus clientes y proveedores, agregan valor; por tanto, en lugar de solo establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa per se, se analizan dentro del contexto de la compañía y de sus relaciones con clientes y proveedores: sistema de valor.

📖 El Internet y las Tecnologías Digitales han creado nuevas oportunidades para que las empresas agreguen valor. Gracias a estas capacidades han mejorado cuatro actividades que agregan valor: búsqueda, evaluación, resolución de problemas y transacción, y que se sostienen en las tres clases de contenido que suelen utilizar los negocios electrónicos: realimentación de los clientes, adquisición de habilidad y programación del entretenimiento; también se han identificado siete modelos de negocio que las empresas en la red han utilizado con éxito: comisiones, publicidad, sobreprecio, producción, referencias, suscripción y tarifa por el servicio, y en algunas empresas ciertas combinaciones de estos modelos contribuyen a un éxito mayor.

Pueden revisar el siguiente enlace para ampliar los conceptos vistos en esta unidad:

- Datafiles:

🔗 <http://centrosdetecnologiaeductiva.blogspot.com/2013/01/ambiente-externo-responsabilidad-y-etica.html>



## 4.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

### 4.2.1 Conceptos de Sistemas y Sistemas de Información

#### Sistema

Es un **conjunto ordenado de elementos que interactúan entre sí, actuando en un determinado entorno con el fin de alcanzar objetivos o cumplir una función.**

Donde:

- Elementos: son cada una de las partes distinguibles que conforman un sistema cualquiera.
- Interacción: acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más elementos (objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.) para contribuir al funcionamiento del sistema.
- Medio Ambiente (Entorno): es todo aquello que envuelve externamente un sistema.
- Objetivo: es la razón de la existencia del sistema.

El sistema en estudio se relaciona con otros sistemas que pertenecen al medioambiente, recibe las entradas que necesita para realizar su trabajo y proporciona las salidas necesarias para que otros sistemas las utilicen. El modelo que describe esta situación se conoce como **Modelo Ideal de un Sistema**. Su representación es mostrada en la figura 5.1.1a.

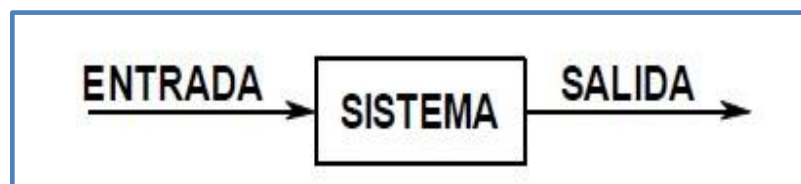


Figura 5.1.1a Modelo Ideal del Sistema

Un sistema, para que cumpla o satisfaga objetivos, debe incluir una etapa de control, la cual se adiciona al modelo ideal. Esta etapa se denomina **retroalimentación**, como se observa en la figura 5.1.1b

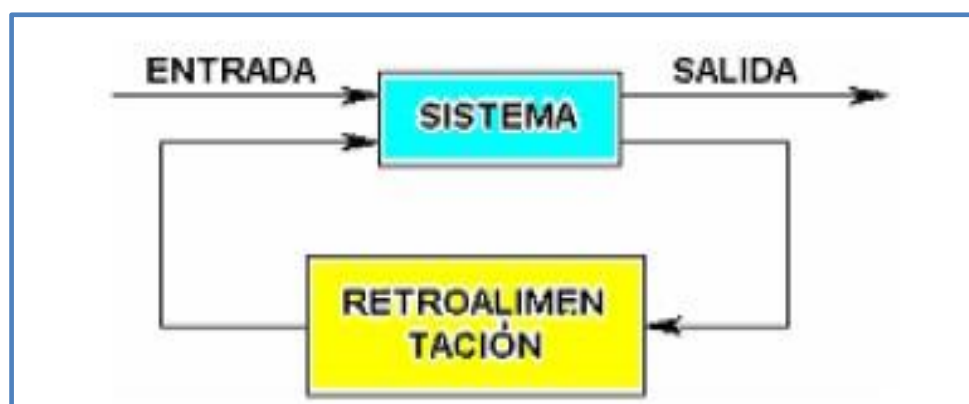


Figura 5.1.1b Modelo Real del Sistema

Ejemplo: en la venta de un producto, se toma en cuenta la opinión del cliente en cuanto a la calidad del servicio brindado.



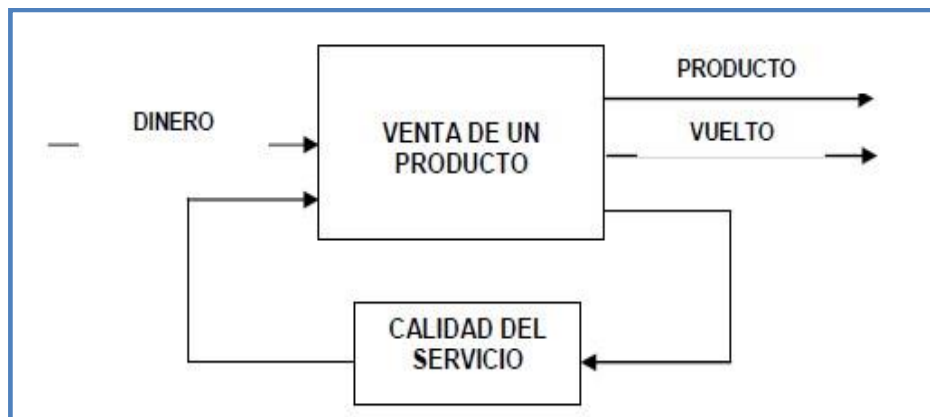


Figura 5.1.1c Ejemplo de Modelo Real del Sistema

El objetivo de la etapa de control es garantizar la salida planeada realizando los ajustes que sean necesarios.

Los sistemas reales emplean un proceso de control básico, que consiste en lo siguiente:

- Un estándar para lograr un desempeño aceptable.
- Un método para medir el desempeño real.
- Un medio para comparar el desempeño real con el estándar.
- Decisión sobre una acción de control.

### Sistema de Información

Es un conjunto de datos, elementos humanos, procedimientos de trabajo y de tecnología que, en forma coordinada y alineada a la estrategia institucional, proporciona soporte a la operación, a la toma de decisiones y al servicio de los clientes de una empresa.

Los sistemas de información dentro de una organización cumplen los siguientes objetivos:

1. Automatizar procesos operativos
2. Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones
3. Lograr ventajas competitivas a través de su implementación y uso

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de la información.

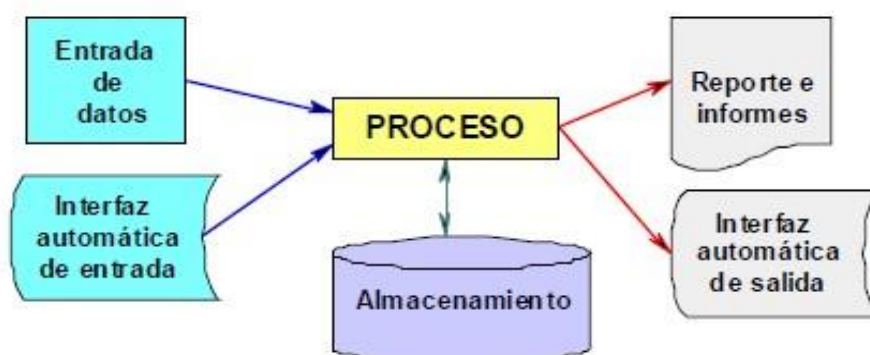


Figura 4.2.1d Actividades de un Sistema de Información

**Entrada de información.** La entrada es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información. Puede ser manual o automática. La primera es proporcionada en forma directa por el usuario, mientras que la segunda es un dato o información que proviene o es tomada de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas.

**Almacenamiento de información.** A través de esta propiedad, el sistema puede recordar la información guardada. Esta suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos o en base de datos.

**Procesamiento de la información.** Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecidas. Estos pueden efectuarse con los datos introducidos en el sistema o bien con los que están almacenados. Esta característica permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

**Salida de información.** Es la capacidad de un sistema de información para sacarla información procesada al exterior.

#### 4.2.2 Ventajas de Sistemas de Información en las Organizaciones

Los sistemas de información cumplen los siguientes roles:

- Apoyar a la organización en sus esfuerzos de aumentar la productividad (reducir costos, aumentar eficacia)
- Implementar estrategias
- Reorganización y reingeniería
- Plantear respuestas rápidas a las necesidades de los clientes, a los cambios del negocio y su ambiente.
- Mejorar el acceso a la información (efectiva y discriminada)
- Potenciar creatividad e innovación para tener éxito o para sobrevivir
- Los sistemas de información se describen según los elementos que lo componen, el grado de las decisiones que apoya, el nivel de decisión que apoya y la función en la cual está insertado.

#### 4.2.3 Importancia de Sistemas de Información en las Organizaciones

La información es un recurso tan importante para una empresa como la tierra, el trabajo o el capital. Esta proporciona a la empresa los conocimientos indispensables para la realización de su actividad y se ha convertido, de hecho, en un verdadero recurso estratégico que se puede denominar como el principal activo intangible de la empresa.

En la actualidad, la información tiene valor estratégico que permite:

- Incrementar la productividad y la eficiencia de una empresa
- Identificar segmentos del mercado, como herramienta de competitividad al permitir el liderazgo en la reducción de costos
- Incrementar la innovación, como catalizador al permitir el trabajo conjunto de grupos separados geográficamente.
- Fortalecer los procesos decisorios.

La información es un recurso que ayuda a controlar otros recursos. Para crecer y desarrollarse, las personas necesitan alimentos; para tomar decisiones y multiplicar su capacidad intelectual e información.

A diferencia de otros recursos, la información no se agota, sino que puede ampliarse y mejorarse con las críticas y comentarios. Como todo recurso, se debe planificar, adquirir o incorporar, administrar, controlar, desincorporar o cesar.

Es por ello de vital importancia que la dirección tenga una visión clara sobre la “**Economía de la Información**”, la forma en la que la información añade valor a la empresa y la relación entre el valor y el costo de la misma. La globalización de la economía amplía el valor de la información para la empresa y pone a su alcance nuevas oportunidades de negocio.



Figura 5.1.3a Sistema de Información como soporte en la Organización

Un sistema de información debe cumplir con cuatro conceptos: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia.

- **Eficiencia.** Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- **Eficacia.** Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar metas o resultados propuestos. Esencialmente, se preocupa del logro de los objetivos.
- **Efectividad.** Es el criterio político que refleja de satisfacer las demandas planteadas por el entorno.
- **Relevancia.** Es el criterio cultural que mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación y pertinencia.

A continuación, se presentan los principales modos en que los Sistemas de información pueden potenciar los factores relacionados con el negocio de las empresas:

- Las empresas pueden añadir valor a sus productos o servicios, incrementando el nivel de información que suministran a sus clientes o distribuidores.
- Pueden contribuir de forma decisiva a la reducción de costos de comercialización (captación de clientes, ventas directas a través de Internet), de producción y de distribución, así como de los costos administrativos. Su eficiencia puede ser un factor clave de competitividad para muchas empresas.

- Pueden contribuir a estrechar el vínculo con clientes y proveedores
- Permiten adaptar el producto a la demanda
- Contribuyen a la mejora de los plazos de entrega
- Pueden contribuir a la mejoras de la calidad del producto o del servicio
- Pueden dar lugar a negocios totalmente nuevos

#### 4.2.4 Sistemas de Información y las Tecnologías de Información

Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones y tecnologías que utilizan diversos tipos de equipos y programas informáticos, y que, a menudo, se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

Las TIC incluyen conocidos servicios de telecomunicaciones, tales como telefonía, telefonía móvil y fax, que se utilizan combinados con soporte físico y lógico para constituir la base de una amplia gama de otros servicios, como son el correo electrónico, la transferencia de archivos de un computador a otro, y, en especial, Internet, que potencialmente permite que estén conectados todos los computadores, dando con ello acceso a fuentes de conocimiento e información almacenados en computadores de todo el mundo.

Entre las aplicaciones, se cuentan la videoconferencia, el teletrabajo, la enseñanza a distancia, los sistemas de tratamiento de la información, y el inventario de existencias.

En cuanto a las tecnologías, estas son una amplia gama que abarca desde tecnologías 'antiguas' como la radio y la TV hasta las 'nuevas', tales como comunicaciones móviles celulares; mientras que las redes pueden comprender cable de cobre o cable de fibra óptica, conexiones inalámbricas o móviles celulares y los enlaces satelitales.

La importancia de las TIC no es la tecnología en sí, sino el hecho de que permita el acceso al conocimiento, la información y las comunicaciones: elementos cada vez más importantes en la interacción económica y social de los tiempos actuales. *(Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas: Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo; Tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo. El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo; Bruselas, 14.12.2001; COM(2001)770 final; p.3.)*

Las TIC incluyen las tecnologías que permiten que las distintas formas y tipos de información sean procesados, transmitidos, manipulados, almacenados y recuperados con rapidez, seguridad y eficiencia. Estas tecnologías abarcan:

- **Telecomunicaciones:** transmisión digital de datos y comunicación usando telefonía alámbrica o inalámbrica.
- **Electrónica de semiconductores:** despliega las funciones lógicas en circuitos integrados como componentes del hardware.
- **Computadoras:** dispositivos electrónicos programados.
- **Software:** permiten a las computadoras funcionar de acuerdo con instrucciones predeterminadas.
- **Sistema de información:** brindan los conocimientos y normas para optimizar la captación, el procesamiento, el almacenamiento, la transmisión y la recuperación de la información.

Tecnologías de la Información y Comunicaciones **son todos aquellos medios electrónicos que crean, almacenan, recuperan y transmiten la información** a grandes velocidades y en grandes cantidades de manera instantánea.

Las tecnologías de la información abarcan un campo mucho más amplio y sus potenciales se derivan del uso combinado de los siguientes elementos:

- **Tratamiento de la información:** almacenamiento y recuperación de la información
- **Tecnologías de las comunicaciones:** transmisión de la información (redes de datos, imágenes y audio)
- **Transformación de la información:** manipulación de la información

### Impacto de Las Tic en Las Organizaciones

#### Romper Barreras

El desarrollo tecnológico que ocurre en el medio ambiente provoca profundas influencias en las organizaciones, principalmente cuando se trata de tecnología sujeta a innovaciones: tecnología dinámica y de futuro imprevisible. Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar la tecnología que proviene del ambiente general para no perder su competitividad. Una tecnología que ha innovado completamente a los sistemas administrativos es el empleo de TIC. Se utilizan para romper barreras de tiempo, barreras de costos, barreras geográficas y barreras estructurales. La figura 6.1, releva de mayores comentarios.
















Figura 6.1 TIC herramienta para romper barreras

#### Impacto de la Internet

En la actualidad, las organizaciones incorporan Internet para potenciar dos procesos:

- La eficiencia de los procesos internos: uno de los impactos más importantes que la Internet está teniendo en las organizaciones es el de hacer más eficientes los procesos internos. Por ejemplo, la Internet está influyendo en hacerlos más ágiles, disminuir los trámites y las reuniones, reducir el papeleo y la ubicación física de las personas. Este aspecto es, particularmente, importante en las organizaciones que tienen algún tipo de descentralización.
- La comunicación hacia lo externo: el otro aspecto donde la Internet ha producido cambios organizacionales muy fuertes ha sido en el establecimiento de relaciones con otros. En este sentido, no solo se ha incrementado en cantidad las relaciones existentes, sino también en el tipo de relación que se establece. Esto es particularmente importante en la interacción con similares en el país y la región, con donantes y con voluntarios.

# Resumen

-  **Dato:** hecho básico, con poca o ninguna relevancia por sí mismo (no es explicativo del fenómeno asociado al hecho real)
-  **Información:** dato con una estructura y organización, con un significado que les dota de relevancia y propósito.
-  **Sistema de Información:** conjunto de datos, de elementos humanos, de procedimientos de trabajo y de tecnología que, en forma coordinada y alineada a la estrategia institucional, proporciona soporte a la operación, a la toma de decisiones y al servicio de los clientes de una empresa.
-  Un Sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada almacenamiento, procesamiento y salida de la información.
-  Las características que debe tener un sistema de información son las siguientes:
  -  Contener información interna y externa a la organización
  -  Consistencia e Integración: asegurar una única fuente de información de gestión para todas las áreas de la empresa.
  -  Facilitar la comprensión de la información mediante una ordenación adecuada de las ideas
  -  Ser utilizado por todos escalones de la estructura jerárquica: cada escalón obtendrá información a su nivel.
  -  Se debe evitar que la alta dirección de la organización viva con una información creada y manipulada para ella misma.
  -  Proporcionar la información al ritmo que el negocio requiera.
  -  Facilitar a los directivos una gestión más ágil, mediante indicadores clave adecuados a los objetivos y estructura de la organización.
  -  Brindar rápido acceso a la información actual e histórica.

 Si desea saber algo más sobre el tema anterior visite las siguientes páginas:

 <http://wilbercalles.tripod.com/impbyben.html>

 <http://www.fleitman.net/articulos/sisInfo.pdf>



## 4.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN ALINEADAS A LA ESTRATEGIA

Si se tiene a cargo una empresa, se debe tener ya planeada alguna estrategia que ayude a sentar las metas de ventas que se quieren para determinado período de tiempo. Esta práctica ha sido algo regular dentro de las actividades operativas. Estrategias que con el paso del tiempo y la experiencia se han ido maquinando, ajustando y modificando hasta conseguir la receta más adecuada que puede permitir estar actualizado a las cambiantes demandas.

¿Pero en realidad se cuenta con todas las herramientas necesarias para potenciar las operaciones al máximo y conseguir las metas de ventas en un mundo empresarial cada vez más competitivo?

### 4.3.1 La Estrategia ¿Hacia dónde va la empresa?

Si usted es dueño de una empresa seguramente recordará sus inicios. Todos los pormenores y arduo trabajo que tuvo que pasar para que su negocio viera la luz del día. Finalmente, lo logra y hoy día una de sus prioridades fundamentales es la de estar aumentando sus niveles de productividad y ventas. Para eso quizá ya tiene en mente o elaboró una estrategia que lo lleve a conseguirlo, una planeación. Después de todo, así comenzó su empresa, planeando cómo, cuándo, dónde, cuánto vender, a quiénes, etc. Se necesitó de un curso de acción determinado de forma anticipada con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de su empresa. Pero ni la más elaborada estrategia funcionaría si no fuese aplicada correctamente. Necesita canales, herramientas, por los cuales poder aplicar



sus nuevas tácticas como por ejemplo el uso de Tecnología de Información. “La información es poder”, dijo el filósofo Francis Bacon hace varios siglos; y que quien la tenga contará entonces con mayores ventajas por sobre sus competidores. Hoy día, hablar de información implica el papel que esta juega junto con las nuevas tecnologías alineadas a las estrategias que prepara para su empresa.

¿Pero a qué nos referimos con Tecnología de Información?

Por Tecnologías de Información o TI, se entienden *"aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La Tecnología de Información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones"* (Bologna y Walsh, 1997).

Probablemente, para usted solo signifique contar con equipo de cómputo en su negocio y usar el e-mail como herramienta de información. Pero en realidad la aplicación de la tecnología a su estrategia va más allá de enviar o recibir un simple correo electrónico. Existen herramientas de software que pueden ser aplicadas a la medida de su propia empresa para lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus estrategias. Un claro ejemplo de esto son los funcionales sistemas CRM o ERP, que son sencillos programas que le ayudan a interconectar a toda su empresa en cada una de las áreas de su departamento.

Le brindan beneficios como:

- Generar oportunidades de venta así como también acortar sus ciclos.
- Aumentar los ingresos, optimizar el tiempo.
- Optimiza recursos, mejorar la planeación de su trabajo diario.
- Integrar a todos los departamentos de su empresa,
- Brindar un mejor servicio y seguimiento al cliente
- Información valiosa en tiempo real para tomar mejores y más certeras decisiones.

Este tipo de herramientas tecnológicas, como un ERP o un CRM, son las que nos ayudan a transportar y gestionar un bien intangible que para muchos empresarios exitosos resulta fundamental: la información. Hoy día, muchas de las empresas exitosas no son las que tienen la información, sino las que tienen la información y además saben utilizarla en el momento y en el contexto adecuado.



Por ese motivo, la correcta gestión de la información en cualquier organización es fundamental para que ésta avance y crezca. Es aquí donde entran las nuevas Tecnologías de la Información.

Quizá usted ya sabe qué curso de acción tomar para aumentar sus ventas pero,

¿Está seguro de que cuenta con todas las herramientas necesarias para conseguirlo? Su estrategia, cualquiera que sea, implica el flujo de información. Desde su planta productora o distribuidora, hasta su fuerza de ventas y cartera de clientes. Todo sucede dentro de un mismo ciclo por donde viaja la información que a usted le interesa fluya de manera adecuada para operar correctamente. A usted le interesa tener una máquina bien ajustada y aceiteada. Aquí es donde entra en la jugada la Tecnología de Información aplicada a su estrategia de negocio.

#### 4.3.2 ¿Qué es una Estrategia de Tecnología de Información?

Una Estrategia de TI considera los cambios por los cuales atraviesa una organización - tanto internos como externos -- junto con las oportunidades potenciales disponibles a esta. Las oportunidades de TI pueden incluir formas de usar la tecnología para ganar una ventaja competitiva, para reducir costos, aumentar ingresos, etc. Las oportunidades de TI se sopesan contra las fortalezas y debilidades del entorno de TI actual -- tanto tecnológico como organizacional -- para establecer la estrategia de TI que se adoptará.



Una Estrategia de TI despliega las directrices generales que se seguirán, la arquitectura de TI necesaria para alcanzar la estrategia y los proyectos específicos para implementar la arquitectura y las oportunidades de TI. La estrategia también presenta el grado de cambio requerido en la organización de TI -- visión de TI, estilo, estructura, capacidades y competencias del recurso humano, habilidades, procesos -- que serán necesarios para lograr la estrategia.

#### **4.3.3 ¿Por qué desarrollar una Estrategia de Tecnología de Información?**

¿Por qué debe una empresa acometer el desarrollo de una Estrategia de TI? Las razones incluyen:

Nuevo Liderazgo - Un nuevo Presidente, Vicepresidente Financiero o Vicepresidente de Información desea contar con un mapa del camino a seguir.

Brecha de Desempeño - Se reconoce, generalmente por parte de la Dirección del negocio, que el desempeño de la TI requiere mejoramiento.

Cambio Tecnológico - La empresa requiere de una nueva arquitectura para acomodar el crecimiento de nuevas tecnologías.






Cambio Organizacional - La función de TI requiere un cambio debido a una reorganización, una fusión o una reducción.

#### **4.3.4 El Mundo es hoy es más tecnológico**

Lo cierto es que la TI ha impactado fuertemente la manera de hacer negocios siendo ahora fundamentales para lograr ventajas competitivas. Desde que llegaron, han cambiado las reglas del juego. Por ejemplo, recordará aquellas máquinas de escribir que necesitaban de un rollo de tinta para imprimir sobre papel. Aquella industria de las máquinas de escribir era grande e importante a nivel mundial. Millones de unidades fueron producidas y vendidas alrededor del mundo por diversos fabricantes y distribuidores. Eran pues un buen negocio. Y así lo fueron durante muchos años hasta que llegaron las computadoras. Entonces la industria de las máquinas de escribir prácticamente desapareció con la llegada de la nueva tecnología en las computadoras. Eso es un claro ejemplo de cómo un cambio tecnológico puede llegar a desaparecer a toda una industria. De ahí la importancia de tener nuestras estrategias de negocio alineadas con la TI.

El mundo empresarial de hoy es más tecnológico y tendrá ventaja aquel que mejor use el recurso de estas tecnologías aplicadas y alineadas a una estrategia de negocios. Vivimos en la era de las comunicaciones. Las distancias son cortas y los negocios se hacen en tiempo real a gran velocidad. Usted deberá decidir si juega de acuerdo a las reglas del nuevo juego del comercio mundial o quedarse aletargado y obsoleto. Permanecer competitivo y actualizar su estrategia de crecimiento mediante el uso herramientas que nos ofrecen la Tecnología de Información debería ser su verdadera estrategia.

# Resumen

-  Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones y tecnologías que utilizan diversos tipos de equipos y programas informáticos, y que, a menudo, se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.
-  Una Estrategia de TI considera los cambios por los cuales atraviesa una organización - tanto internos como externos -- junto con las oportunidades potenciales disponibles a esta. Las oportunidades de TI pueden incluir formas de usar la tecnología para ganar una ventaja competitiva, para reducir costos, aumentar ingresos, etc. Las oportunidades de TI se sopesan contra las fortalezas y debilidades del entorno de TI actual -- tanto tecnológico como organizacional -- para establecer la estrategia de TI que se adoptará.
-  El mundo empresarial de hoy es más tecnológico y tendrá ventaja aquel que mejor use el recurso de estas tecnologías aplicadas y alineadas a una estrategia de negocios. Vivimos en la era de las comunicaciones
-  Si desea saber algo más sobre el tema anterior visite la siguiente página:
-  <http://www.informatica-hoy.com.ar/informatica-tecnologia-empresas/La-importancia-de-los-sistemas-de-informacion-en-la-empresa.php>