

*Tercera edición*

# GESTIÓN GERENCIAL Y EMPRESARIAL

Aplicadas al siglo XXI

Édgar Van den Berghe



ECOE  
EDICIONES

# Contenido



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

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

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

# Prólogo



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

# Introducción



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

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



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

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

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

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

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

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

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

# GESTIÓN GERENCIAL Y EMPRESARIAL

## Aplicadas al siglo XXI



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

### Incluye

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

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

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

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Emprendimiento

**ECOE**  
EDICIONES

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)



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