



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
Sistema de Universidad Virtual

Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

### Referencia bibliográfica

---

Gitman Larry, J. y McDaniel, C. (2001). *El Futuro de los negocios*. México: Thomson Learning. Pp.69,70.



[www.udgvirtual.udg.mx](http://www.udgvirtual.udg.mx)

Av. De la Paz 2453, Col. Arcos Sur, Guadalajara, Jal., México. C.P. 44140  
Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33)  
3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8801

Av. Juárez 976 Edif. Cultural y Administrativo Piso 5, Col. Centro, Guadalajara,  
Jal., México. C.P. 44100. Larga distancia nacional (01-33), internacional (+52-33)  
3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8802

EL FUTURO DE LOS

# NEGOCIOS

Edición del milenio



Gitman · McDaniel





**El futuro de los negocios, edición del milenio**  
Larry J. Gitman y Carl McDaniel

**Vicepresidente editorial y de producción:**  
Miguel Ángel Toledo Castellanos

**Editor de desarrollo:**  
Marcela Rocha Martínez

**Traducción:**  
Pilar Mascaró Sacristán  
Manuel Ortiz Staines

**Revisión técnica**  
Martha Patricia Guzmán Brito  
ITESM-Campus Ciudad de México

**Gerente de producción:**  
René Garay Argueta

**Supervisor de manufactura:**  
Claudia Calderón

**Editor de producción:**  
Alicia Segura

**Corrector de estilo:**  
David Zúñiga

**Portada:**  
Maré Concepto Gráfico, SA de CV

**Tipografía:**  
R & D Servicios Gráficos, SA de CV

**Lecturas:**  
Ramón Vilar y Pablo Abel Sánchez

COPYRIGHT © 2001 por  
International Thomson Editores, S.A.  
de C. V., una división de Thomson  
Learning, Inc.  
Thomson Learning™ es una marca  
registrada usada bajo permiso.

Impreso en México  
*Printed in Mexico*  
1 2 3 4 03 02 01

Para mayor información contáctenos  
en:  
Séneca núm. 53  
Col. Polanco  
México, D.F., 11560

Puede visitar nuestro sitio en  
<http://www.thomsonlearning.com.mx>  
DERECHOS RESERVADOS. Queda  
prohibida la reproducción o  
transmisión total o parcial del texto  
de la presente obra bajo  
cualesquiera formas, electrónica o  
mecánica, incluyendo fotocopiado,  
almacenamiento en algún sistema  
de recuperación de información, o  
grabado sin el consentimiento previo  
y por escrito del editor.

Traducido del libro *The Future of  
Business*, publicado en inglés por  
South-Western College Publishing.  
©2001  
ISBN 0-324-01571-2  
Datos para catalogación  
bibliográfica:  
Gitman, Larry J. y Carl McDaniel  
*El futuro de los negocios*  
ISBN 970-686-047-9  
1. El futuro de los negocios. 2.  
Introducción al ambiente de los  
negocios

División Iberoamericana

México y América Central:  
Thomson Learning  
Séneca 53  
Col. Polanco  
México, DF, 11560  
Tel (525) 281 29 06  
Fax (525) 281 26 56  
[editor@thomsonlearning.com.mx](mailto:editor@thomsonlearning.com.mx)

Pacto Andino:  
Thomson Learning  
Calle 39 No. 24-09  
La Soledad  
Bogotá, Colombia  
Tel (571) 340-9470  
Fax (571) 340-9475  
[clithomson@andinet.com](mailto:clithomson@andinet.com)

Cono Sur:  
Pasaje Santa Rosa 5141  
1414 Capital Federal  
Buenos Aires, Argentina  
Tel (5411) 4833-3838  
Fax (5411) 4833-3883  
[thomson@thomsonlearning.com.ar](mailto:thomson@thomsonlearning.com.ar)

El Caribe:  
Thomson Learning  
Home Mortgage Plaza  
268 Ponce de León A  
Suite 510, 5<sup>th</sup> Floor  
Hato Rey, Puerto Rico  
Tel (787) 758-7580  
Fax (787) 758-7573  
[thomson@coqui.net](mailto:thomson@coqui.net)

España:  
Paraninfo Thomson Learning  
Callé Magallanes 25  
28015 Madrid  
España  
Tel 34 (0)91 446-3350  
Fax 34 (0)91 445-6218  
[clientes@paraninfo.es](mailto:clientes@paraninfo.es)

## >PARTE 1 EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

- >1 Su futuro en los negocios empieza ya 1  
APÉNDICE: Inicie su carrera en la dirección correcta 26
- >2 Evolución de los sistemas económicos y de la competencia 34
- >3 Competencia en los mercados globales 64
- >4 Cómo tomar decisiones éticas y administrar un negocio con responsabilidad social 98

## >PARTE 2 NEGOCIOS EN SOCIEDAD

- >5 Formas de propiedad de las empresas 126
- >6 Pequeños empresarios: Cómo empezar y administrar su propio negocio 158  
Su carrera como pequeño empresario 190

## >PARTE 3 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

- >7 Administración y liderazgo en las empresas de hoy 192
- >8 Diseñar la estructura de una empresa 218
- >9 Administración de recursos humanos 244
- >10 Cómo motivar a los empleados y crear equipos autoadministrados 276
- >11 Cómo lograr una administración de categoría mundial 304  
Su carrera en la administración 336

## >PARTE 4 ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

- >12 Comprender al cliente y crear bienes y servicios satisfactorios 340
- >13 Desarrollo de productos de calidad al precio correcto 370
- >14 Cómo distribuir productos de manera oportuna y eficiente 402
- >15 Cómo usar la comunicación de mercadotecnia integral para promover productos 430  
Su carrera en mercadotecnia 457

## >PARTE 5 TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

- >16 Cómo usar la tecnología para administrar la información 460
- >17 Cómo usar la Internet para tener éxito en los negocios 492
- >18 Uso de la información financiera y contable 526  
Su carrera en la administración de la información 555

## >PARTE 6 FINANZAS

- >19 Administración financiera 558
- >20 Entender los valores y sus mercados 584
- >21 Administración de sus finanzas personales 616  
APÉNDICE: Administración de riesgos y seguros 646  
Su carrera en finanzas 652



las inversiones de largo plazo en plantas y equipo en el extranjero, los préstamos gubernamentales otorgados a otros países y los recibidos de ellos, la ayuda y las donaciones al extranjero, los gastos militares en otros países y las transferencias monetarias hacia bancos extranjeros y las procedentes de ellos.

Entre 1900 y 1970 Estados Unidos tuvo un superávit comercial, pero en otros rubros que integran la balanza de pagos, las salidas de Estados Unidos fueron superiores a las entradas, en gran parte debido a la enorme presencia militar de este país en otras naciones. Por ello, a partir de 1950, Estados Unidos ha registrado casi todos los años una balanza de pagos negativa. Además, a partir de 1970 tanto la balanza de pagos como la balanza comercial han sido deficitarias. ¿Qué puede hacer un país para reducir el desequilibrio en la balanza de pagos? Puede fomentar las exportaciones, disminuir su dependencia de las importaciones, reducir su presencia militar en el extranjero o recortar su inversión extranjera.

A finales de la década de los noventa, los países de Asia (Japón incluido), Rusia y gran parte del resto del mundo en desarrollo atravesaron por una recesión. La economía relativamente fuerte de Estados Unidos captó las exportaciones de los países afectados por la crisis, mientras la demanda extranjera de productos estadounidenses se debilitaba. En consecuencia, el déficit de la balanza de pagos de Estados Unidos se disparó al pasar de 236 mil millones de dólares en 1998 a 290 mil millones de dólares en 1999.<sup>7</sup>

## Cambios de valor de las monedas

El tipo de cambio se refiere al valor de la moneda de un país en relación con la moneda de otro país. Si la moneda de un país se revalúa, entonces se requerirá una cantidad menor de esa moneda para comprar la de otro país. Si la moneda de un país se *deprecia*, entonces se requerirá una cantidad mayor de la moneda de ese país para comprar la de otro.

¿Cómo es que la apreciación y la depreciación afectan los precios de los bienes en un país? Por decir algo, si el dólar de Estados Unidos se deprecia con relación al yen de Japón, los estadounidenses tendrán que pagar más dólares para comprar bienes japoneses. Por ejemplo, suponga que el yen vale 0.012 dólares y que un Toyota cuesta 2 millones de yenes. Con este tipo de cambio, un habitante de Estados Unidos pagará 24,000 dólares por un Toyota, suponiendo un tipo de cambio de 0.012 yenes por dólar ( $\$0.012 \times 2$  millones de yenes = \$24,000 dólares). Si el dólar se deprecia a 0.018 dólares por un yen, entonces el estadounidense tendrá que pagar 36,000 dólares por un Toyota.

A medida que el dólar se deprecie, los precios de los bienes japoneses aumentarán para los habitantes de Estados Unidos, quienes comprarán menos bienes japoneses y, por consiguiente, las importaciones disminuirán. Por otra parte, a medida que el dólar se deprecie con relación al yen, éste se apreciará con relación al dólar. Esto significa que los precios de los bienes estadounidenses bajan para los japoneses, de modo que éstos comprarán más bienes estadounidenses y las exportaciones de Estados Unidos subirán.

Los mercados de divisas operan de acuerdo con un sistema llamado de **tipos de cambio flotantes**. Los valores de las monedas “flotan” hacia arriba y hacia abajo, según la oferta y la demanda. Las personas que negocian con monedas en todo el mundo crean la oferta y la demanda de una divisa en particular, con base en las inversiones en esa moneda, su potencial mercantil y su peso económico.

Si un país decide que el valor de su moneda no es el correcto en los mercados internacionales, el gobierno puede intervenir para ajustar su valor. En el caso de una **devaluación**, el país baja el valor de su moneda con relación a otras. En agosto de 1998, Rusia devaluó el rublo 34%.<sup>8</sup> Un mes después, Colombia y Ecuador también devaluaron sus monedas, pero en un porcentaje mucho menor. Rusia no sólo devaluó su moneda, sino que también reestructuró su deuda gubernamental para hacerla de largo plazo, y también impuso estrictos controles financieros a los bancos y a las compañías rusas. En consecuencia, las compañías y los bancos no pudieron cumplir con las obligaciones de su deuda externa.

### tipos de cambio flotantes

Sistema en el cual los precios de las monedas suben y bajan de acuerdo con la oferta y la demanda.

### Devaluación

Reducción del valor de la moneda de un país con relación a otras monedas.

## repaso de conceptos

- Describa la posición de Estados Unidos en el comercio mundial.
- Explique la diferencia entre la balanza comercial y la balanza de pagos.
- Explique las repercusiones de una devaluación.







## POR QUÉ COMERCIAN LOS PAÍSES

&gt;Ma 3

Hay quienes afirman que la mejor forma de proteger a los trabajadores y a la economía interna es suspender el comercio con otros países. En tal caso, todo el ciclo de flujo de insumos y productos permanecería dentro de las fronteras nacionales. Sin embargo, si Estados Unidos decidiera hacer esto, ¿cómo obtendría recursos como el cobalto y el café en grano? Este país sencillamente no tiene capacidad para producir ciertas cosas y, en consecuencia, no podría fabricar algunos productos, como el acero y casi toda la ropa, al bajo costo al que está acostumbrado. El hecho es que los países, al igual que las personas, destacan en la producción de bienes diferentes: usted tal vez sea mejor para hacer balances de cuentas que para reparar un auto. En ese caso, usted se beneficia al “exportar” sus servicios de contabilidad e “importar” las reparaciones que necesita que haga un buen mecánico. Los economistas le llaman a esta especialización *ventaja*.

### Ventaja absoluta

Un país tiene una **ventaja absoluta** cuando produce y vende un producto a un costo más bajo que cualquier otro país o cuando es el único país que ofrece ese producto. Por ejemplo, Estados Unidos tiene ventaja absoluta en la construcción de naves espaciales que pueden volver a utilizarse y en otros productos de tecnología avanzada.

Suponga que Estados Unidos tiene una ventaja absoluta en sistemas de control de tráfico aéreo para aeropuertos con mucho movimiento, y que Brasil tiene una ventaja absoluta en el café. Estados Unidos no tiene el clima adecuado para cultivar café y Brasil carece de la tecnología para producir sistemas de control del tráfico aéreo. Los dos países saldrían ganando con el intercambio de sistemas de control de tráfico aéreo y café.

### Ventaja comparativa

Incluso si Estados Unidos tuviera una ventaja absoluta tanto en la producción de café como de sistemas de control del tráfico aéreo, tendría que especializarse y participar en el comercio. ¿Por qué? En razón del **principio de la ventaja comparativa**, según el cual cada país se debe especializar en los productos que produce mejor y de forma más barata para intercambiarlos por bienes que otros países producen mejor y a menor costo. Esta especialización garantiza una mayor disponibilidad de productos y precios más bajos. Incluso los negocios pequeños han aprendido a capitalizar la ventaja comparativa, como ilustra el recuadro de Enfoque en la pequeña empresa.

Por ejemplo, México y China tienen una ventaja comparativa en la producción de ropa debido al bajo costo de la mano de obra. Japón ha tenido desde hace mucho una ventaja comparativa en los aparatos electrónicos de consumo, gracias a su desarrollo tecnológico. Estados Unidos tiene ventaja en programas para computadora, aeronaves, algunos productos agrícolas, maquinaria pesada y motores para jet.

La ventaja comparativa es un estímulo para el comercio. Cuando los países permiten que sus ciudadanos comercien con los bienes y servicios que quieren, sin regulación del gobierno, se da el libre comercio. El **libre comercio** es la política que permite que los habitantes de un país compren y vendan donde mejor les parezca, sin restricción alguna. Lo contrario al libre comercio es el **proteccionismo**, que protege a las industrias nacionales de la competencia externa mediante barreras artificiales como serían los aranceles y las cuotas. En la siguiente sección analizaremos algunas de estas barreras, unas naturales y otras creadas por los gobiernos, que restringen el libre comercio.

### ventaja absoluta

Situación en la que un país produce y vende un producto a un costo inferior que cualquier otro país o cuando es el único que ofrece ese producto.

### principio de la ventaja comparativa

Concepto que establece que cada país debe especializarse en los bienes que produce mejor y a menor costo para intercambiarlos por aquellos que otros países producen mejor y a menor costo.

### libre comercio

Política que permite que los habitantes de un país compren y vendan donde mejor les parezca, sin restricción alguna.

### proteccionismo

Política consistente en proteger a las industrias nacionales contra la competencia exterior mediante barreras artificiales como los aranceles y las cuotas.

## repaso de conceptos

- Explique la diferencia entre la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.
- Exponga el principio de la ventaja comparativa.
- Explique en qué consiste la política de libre comercio y su relación con la ventaja comparativa.

## BARRERAS AL COMERCIO

&gt;Ma 4

Los gobiernos y las empresas participarán en el comercio internacional mientras nadie imponga barreras. En términos generales, las barreras al comercio impiden que unas