



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

**Propuesta de un Modelo de Planificación y
Dirección Estratégica Flexible para PyMEs
mendocinas insertas en un contexto
turbulento y cambiante**

Trabajo de Investigación

POR

César Martín Díaz Nara

Profesor Tutor

Mgter. Lic. María Verónica Linares de Gullé

Mendoza - 2013

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO Nº I: CONCEPTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES	5
1. LA PLANIFICACIÓN.....	5
1.1. La naturaleza de la planificación	6
1.2. Propósito de la planificación	8
1.3. Tipos de planes.....	8
2. DIRECCIÓN.....	14
2.1. Motivación.....	15
2.2. Liderazgo	17
2.3. Trabajo en equipo	19
2.4. Comunicación	22
CAPÍTULO Nº II: LA TOMA DE DECISIONES.....	28
1. LA TOMA DE DECISIONES	28
1.1. La toma de decisiones y los problemas en la función gerencial	29
1.2. Factores relacionados con la toma de decisiones.....	29
2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	34
CAPÍTULO Nº III: ANÁLISIS DEL AMBIENTE.....	41
1. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PEST EN MENDOZA-ARGENTINA.....	41
2. ASPECTOS POLÍTICOS	42
2.1. Presión tributaria en Mendoza	42
2.2. Política cambiaria	44
3. ASPECTOS ECONÓMICOS	46
3.1. Los mercados externos relevantes para Mendoza	46
3.2. Los mercados internos relevantes para la economía de Mendoza.....	61
4. ASPECTOS SOCIALES.....	67
4.1. Evolución demográfica	67
4.2. Distribución de la renta	70
4.3. Estilo de vida	72
4.4. Consumismo.....	74

4.5. Nivel Educativo.....	76
5. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	77
6. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS PEST.....	80
6.1. Aspecto político.....	80
6.2. Aspecto económico.....	80
6.3. Aspecto social.....	81
6.4. Aspecto tecnológico.....	83
Conclusiones.....	84
1. LA PLANIFICACIÓN Y LA DIRECCIÓN EN LAS PYMES.....	84
2. ¿CÓMO DEBERÍA SER LA TOMA DE DECISIONES?.....	86
Bibliografía.....	88

INTRODUCCIÓN.

Desde mediado del 2011, hasta lo transcurrido del 2013, la Argentina se encuentra en una situación muy particular, con una economía que está pasando por momentos difíciles, donde el crecimiento de la misma es mínimo y la gran inflación, la cual incrementa constantemente, parece que vino para quedarse para siempre; situación que ha sido generada en parte, debido a las políticas fiscales y monetarias tomadas por los últimos gobiernos de turno. Por otro lado, nos encontramos con un país en donde gran parte de las empresas nacionales y regionales son de mediana o pequeña envergadura. Es entonces que debido a estas realidades con la que convivimos, que el tema del trabajo de investigación estará basado en la planificación y dirección estratégica de las empresas de la Provincia de Mendoza, en un contexto como el mencionado, con el fin de que las mismas puedan desarrollarse competitivamente.

El trabajo tiene como objetivo, establecer pautas generales de planificación y dirección estratégica flexible, el cual demuestre cómo es posible planificar y dirigir firmas mendocinas con una mirada estratégica, teniendo en consideración las particularidades del escenario general en donde se desenvuelven.

Para la realización de este trabajo de investigación se usó como fuentes de datos, en mayor medida, bibliografía que ha sido utilizada por las distintas cátedras cursadas a lo largo de la carrera. También se hizo uso de investigaciones realizadas, informes, datos estadísticos realizados por organismos públicos e internacionales, decretos del Poder Ejecutivo, etc.

CAPÍTULO N° I: CONCEPTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES

El objeto de este capítulo es hacer una breve introducción teórica sobre la planificación y dirección estratégica, abordando aquellos conceptos que se utilizarán en este trabajo.

1. LA PLANIFICACIÓN

A lo largo de la historia, han surgido una innumerable cantidad de definiciones de planificación. He aquí un listado de diversas definiciones según distintos autores¹:

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, 1996)

“Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos” (Ortiz, s/f).

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodstein, 1998).

“La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse” (Murdick, 1994).

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

“Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.” (Jiménez, 1982).

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982).

¹<http://es.scribd.com/doc/11679862/Planificacion-Administrativa> Marzo de 2013

“Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (Terry, 1987).

“La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” (David, Ewing).

Muchas de estas definiciones, tienen algunos denominadores comunes: en primer lugar, la existencia de un conjunto de metas y medios para poder lograr un fin determinado de manera eficiente; en segundo lugar, la decisión anticipada de lo que se debe hacer, de quién tiene que hacerlo y cómo debe hacerlo; y por último, la consideración de la planificación como un proceso.

Por lo tanto, podemos concluir, que **la planificación es el proceso de toma de decisiones para definir anticipadamente las acciones y los medios para lograr un fin deseado, teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelve la empresa, como así también los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.**

1.1. La naturaleza de la planificación

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich (1990) podemos resaltar de la planificación estratégica diversos aspectos, los cuales se detallan a continuación:

1º) La contribución de la planificación a los propósitos y objetivos.

La planificación implica, como mencionamos anteriormente, el establecimiento de acciones y procedimientos para poder alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización, por lo que permite en otras palabras disminuir la brecha entre el punto en donde nos encontramos actualmente y el punto al cual queremos llegar.

2º) Primicia de la planificación.

La teoría básica de la administración plantea que las funciones básicas que los gerentes deben desempeñar para alcanzar los resultados esperados son: planificación, organización, dirección y control.

Como afirma Harold Koontz et al. (1990), “existe una razón por el cual la planificación antecede a la ejecución de todas las demás funciones”. Esta es debido a que, a diferencia de las demás funciones, la planificación, implica prever anticipadamente las acciones a llevar a cabo de manera ordenada y sistemática para poder lograr un determinado fin, así como también definir los objetivos necesarios para el equipo de trabajo, el tipo de relaciones de organización, aptitudes personales

necesarias, y el tipo de control que deberá aplicarse. Además, el resto de las funciones administrativas deben también ser planificadas para que sean eficaces.

3º) La generalización de la planeación.

De acuerdo a lo afirmado por Harold Koontz et al. (1990), la planificación debería ser una función de todos los gerentes ya que de lo contrario, si los mismo no tuvieran la libertad, la autoridad y la responsabilidad para planificar, éstos no estarían ejerciendo todas las funciones que un administrador debe hacer, lo cual, posteriormente, dificultaría la gestión de la misma debido a que toda la planificación estaría en manos solo de la cumbre estratégica de la organización, lo cual hace que la organización responda con mayor lentitud ante el cambio. Por esto mismo, si bien los ejecutivos de alto nivel planifican la dirección general de la firma, los gerentes de los diversos niveles de la empresa deben poder planificar para que estos contribuyan a los propósitos generales de la organización.

Desde luego, el alcance y el carácter de esta función administrativa, va a depender del nivel jerárquico, de cada gerente y de la naturaleza de las políticas, planes y metas establecidas por sus superiores. Un gerente, debido a su autoridad, puede hacer mayor cantidad de planes que otro o planes de mayor importancia, o bien, puede elaborar planes más básicos aplicables a una porción más grande de la empresa que la de otro.

4º) La eficiencia de los planes.

Los planes pueden ser de gran utilidad en la consecución de los objetivos, pero hoy en día en un mundo tan competitivo como el actual y en donde los recursos son tan escasos, las empresas no solo necesitan eficacia sino también la eficiencia.

La eficiencia de la planificación está dada, por el grado en el cual los planes, las metas y las acciones definidas, contribuyen a la consecución de un propósito a un costo razonable. Harold Koontz et al. (1990), consideran que el costo de un plan no sólo está medido únicamente en términos monetarios, temporales, o en la producción de la empresa, sino también por la satisfacción del personal de la empresa. Muchas veces las empresas establecen ciertos planes para poder lograr ciertos objetivos, como por ejemplo: la reingeniería de los procesos productivos de la empresa, el rediseño de la estructura de la organización, la alianza de otra empresa, y otras más. Pero en ocasiones, estas medidas son muy costosas, requieren de mucho tiempo, y a veces pueden desmotivar al personal de la empresa afectando de manera negativa el rendimiento de estos, siendo así estos factores, muchas veces las causas por la cual las empresas no logran el propósito establecido. Es por esto que los planes deben ser eficientes.

1.2. Propósito de la planificación

En base a Hercilio Castellano Bohórquez (2010), la razón por la cual la planificación es una de las funciones propias de todo administrador, se fundamenta en los hechos del mundo en el que vivimos: la escasez de recursos, la incertidumbre, las turbulencias del ambiente, la competitividad generada por el mundo globalizado, el incremento de la complejidad y de la cantidad de actividades humanas y del entorno.

La planificación, al prever de forma anticipada los objetivos y las acciones a llevar a cabo para poder lograr un determinado fin, el tipo de relaciones de organización, las aptitudes personales necesarias, los controles a establecer, permiten prevenir el despilfarro de los recursos y orientar los esfuerzos individuales y del equipo evitando su dispersión. Además, la planificación establece procesos continuos de evaluación que permitirá conocer las causas de la ineficacia e ineficiencia de las actividades que se desarrollan en la organización, para luego ser corregidas o reorientadas, o para definir aquellas que no agregan valor a la empresa, planteando su eliminación o la reducción de los recursos destinados a esta, según su conveniencia.

Sin embargo Harold Koontz et al. (1990) nos recuerdan que, aunque muchas veces el futuro no puede predecirse con exactitud y aunque los factores que escapan a nuestro control puedan interferir con los planes mejor diseñados, la no planificación de los sucesos, implicaría dejar que estos sucedan por casualidad y en ocasiones del azar. Por ende, a pesar de que los hechos que pueden surgir en el ambiente, tanto externo como interno, puede ser impredecibles o contrario a nuestras expectativas, una adecuada planificación permitirá reducir la incertidumbre sobre el futuro, minimizar la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos propios de las mismas, permitiendo tener un mayor control sobre los sucesos del entorno en el que interactuamos. Por ende una adecuada planificación, facilita al decisor pasar del pensamiento a la acción.

La planificación puede ser apreciada también, como una herramienta para discutir los objetivos, aclarar conceptos y generar información, produciendo así nuevos conocimientos y formas de abordar los problemas de la empresa. Por lo que la capacidad educativa, investigadora y solucionadora de problemas puede ser una de las ventajas de planificar.

1.3. Tipos de planes

La falta de reconocimiento por parte de los gerentes de la existencia de diferentes tipos de planes ha causado dificultades para hacer una eficaz planificación. Los planes abarcan cualquier curso de acción futura, por lo que pueden ser variados. Según Harold Koontz et al. (1990), los tipos de planes pueden ser:

- 1) Visión.
- 2) Propósito o Misión.
- 3) Objetivos.
- 4) Estrategias.
- 5) Políticas.
- 6) Procedimientos.
- 7) Reglas.
- 8) Programas.
- 9) Presupuestos.

1.3.1. Visión

La visión en simples términos, puede ser definida como el estado futuro que desea alcanzar la organización. Es decir, es una imagen clara que indica hacia donde se quiere dirigir la empresa a largo plazo y orienta las decisiones estratégicas futuras.

El objetivo de este plan es que este se materialice, por lo que los miembros de la empresa, desde el director hasta los propios operarios, actuarán conforme a lo que indica la visión. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario que los mandos superiores adoctrinen a sus subordinados, no solo por medio de la formación técnica, sino también haciendo uso del ejemplo.

1.3.2. Propósito o Misión

La misión o propósito de la empresa es la razón de ser de la existencia de una empresa. La misión deja en claro principalmente cuál es la función de la organización en el entorno o sistema social en el que actúa. Además, tal como afirma Richard L. Daft (2004), “una misión bien definida es el fundamento del desarrollo de las metas y planes subsecuentes”, es decir, es aquello que le da sentido al resto de los planes.

Richard L. Daft (2004), entiende por ***declaración de misión*** como una declaración en términos generales del alcance de la empresa y de las operaciones de la misma que la distinguen de otras parecidas. La declaración de misión, puede describir desde el mercado objetivo, las áreas de actividades de la empresa hasta el propósito de la misma, los valores, la calidad de los productos de la empresa y más.

Existen diversos fundamentos por los cuales las empresas deben plantear adecuadamente su misión. Primero y principal, la misión da a conocer tanto a los empleados como a los clientes actuales y potenciales de la empresa cuál es el verdadero propósito de la misma, definiendo de esta manera las principales prioridades de la misma que la identifican. En segundo lugar, la misión proporciona

coherencia a las acciones que la organización realiza, evitando de esta manera cual tipo de operación que desvíe a la organización del logro del propósito y de la visión que se tiene de la empresa. Finalmente, como mencionamos anteriormente la misión permite dar a conocer tanto, a los clientes internos como externos de la empresa, el qué y por qué de las razones por la cual la organización se diferencia de las demás.

Podemos ver, que la misión, a diferencia de la visión es más concreta aunque, menos inmediata. La misión podría ser considerada como una de las herramientas para que en un futuro la organización puede alcanzar ese estado deseado.

1.3.3. Objetivos

Los objetivos o metas de una organización representan los fines que la misma persigue por medio de una actividad. Hay que tener en cuenta que no sólo la organización tiene sus propios objetivos. Cada departamento de la empresa puede tener los propios, los cuales pueden ser distintos unos de los otros, pero en conjunto deben contribuir al objetivo general de la empresa. Por ejemplo: el objetivo general de la organización puede ser, ser el líder del mercado en el que opera. Pero a su vez los objetivos del departamento de producción pueden ser aumentar la calidad de una línea de producto específica y la del área financiera, aumentar el nivel de rentabilidad. Ambos objetivos son diferentes, pero a su vez se complementan para lograr el objetivo general de la empresa, ya que por sí solos no pueden asegurar el logro de este.

Al momento de establecer objetivos, de acuerdo con la cátedra de Análisis Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, hay que tener en cuenta que estos deben ser:

- Medibles: es decir mensurables, cuantificables. Al mismo tiempo deben estar ligados a un límite de tiempo.
- Claros: estos no deben dar lugar a dudas en su interpretación, por lo que deben ser fácil de comprender y ser precisos.
- Alcanzables: deben poder lograrse dentro del límite de tiempo definido y según los recursos con los que cuenta la empresa.
- Desafiantes: estos tienen que ser un reto para toda la organización, de manera que la obligue a superarse cada vez más.
- Realistas: deben tener en cuenta las condiciones del entorno en el que actúa la organización.
- Coherentes: deben estar alineados y ser coherentes con los demás planes de la organización; visión, misión, metas, estrategias, políticas, etc. Estos no pueden ser contrarios a la cultura organizacional ni a los valores de la misma.

La cátedra anteriormente mencionada, determina que existen varias razones por las cuales es necesario que se establezcan objetivos o metas en una compañía o departamento de la misma:

- Controlar acciones que son llevadas dentro de la organización.
- Proyectar hacia el futuro
- Legitimar las actividades de la organización.
- Evaluar la eficacia de las acciones de la de la compañía.
- Enfocar los esfuerzos de la organización hacia una misma dirección.

1.3.4. Estrategias

El término de estrategias, según Harold Koontz et al. (1990), hace referencia a “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas”.

Algunos autores, consideran que el propósito de toda estrategia empresarial es describir con exactitud las tareas y acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos como también la creación de capacidades para mejorar la consecución de los mismos. Lo cierto es que si bien la estrategia involucra la decisión sobre las acciones a seguir y asignación de recursos para el logro de las metas establecidas, esta no pretende especificar detalladamente el cómo la organización va a alcanzar sus objetivos, ya que ésta tarea es propia de un conjunto de programas mayores y menores, sino que pretende ofrecer una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, esta definición no deja de lado de que toda estrategia debe intentar lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades del medio ambiente y las fortalezas y debilidades de la organización.

1.3.5. Políticas

La gestión eficiente de toda empresa implica la toma de decisiones adecuadas. Para esto es necesario que la empresa establezca ciertos parámetros que orienten la toma de decisiones. Según Harold Koontz et al. (1990), las políticas empresariales son planes que se establecen para encauzar el pensamiento en la toma de decisiones.

Tal como menciona Harold Koontz et al. (1990), “las políticas deben definir el área dentro del cual se tomaran las decisiones y asegurarse que cada una de las decisiones tomadas en los diferentes niveles de la organización estén alineadas con un determinado objetivo y que contribuyan a su cumplimiento”. Una característica importante de las políticas empresariales es que, a diferencia de la reglas, esta alienta a la discreción y la iniciativa. Sin embargo esta motivación, va a estar limitada en parte por la política misma, por la posición del personal y la autoridad que el mismo posea en la

organización. Por ejemplo: el presidente de una compañía con una política de financiamiento agresiva, posee una amplia discreción e iniciativa para interpretar y aplicar esta política. Pero distinto es para el caso de un gerente de finanzas de un distrito, éste debe seguir esta política, pero a su vez las interpretaciones hechas por el presidente, el vicepresidente de finanzas y el gerente regional de finanzas se convertirán en políticas que limitarán su discreción e interpretación. Por ejemplo: se puede disminuir los intereses de un plan de financiamiento de una línea de producto, siempre y cuando éstos no sean nocivos para otras líneas de productos de la empresa.

De acuerdo a Harold Koontz et al. (1990), existen varios factores que dificultan el establecimiento de políticas consistentes. Las políticas pocas veces son definidas por escritos y en ocasiones la interpretación de la misma por parte de los altos niveles jerárquicos son desconocidas por los demás, por lo que la política puede no ser clara. Otro motivo es la delegación de autoridad que surge de las propias políticas de la empresa, debido a que éstas otorgan una amplia participación en la creación e interpretación de la misma, lo cual pueden dar lugar a variaciones en las mismas. Por último, al ser las políticas difíciles de evaluar el control de las mismas no es fácil, y esto es prescindible para saber de qué manera éstas contribuyen a una mejor toma de decisiones para la consecución de los objetivos.

1.3.6. Procedimientos

Según Harold Koontz et al. (1990), los procedimientos son planes que establecen un método para manejar las actividades futuras de la empresa, es decir, que son una guía para la acción y como tal, deben especificar con exactitud, cómo es que las distintas actividades de la empresa se van a desarrollar. En fin, podemos decir, que éstas son secuencias cronológicas de acciones requeridas para llevar a cabo una determinada actividad.

Los procedimientos son utilizados en más de una parte de la organización, ya que estos pueden ser utilizados tanto por el consejo administrativo de la empresa como por los supervisores o los operarios de la empresa. Generalmente se espera que en las empresas se haga un mayor uso de éstos en aquellos niveles en donde el comportamiento de las partes es más fácil de formalizar.

Al igual que en otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía. Harold Koontz et al. (1990), menciona que en algunas empresas, es posible encontrar un manual de procedimientos denominado “práctica estándar de la corporación”, el cual tiene como objeto describir el procedimiento para la organización en su totalidad, un manual denominado “estándar de división”, el cual define los procedimientos generales de cada división, y por último, además de estos manuales, tienden a elaborar conjuntos especiales de procedimientos para un departamento, una sección o una sucursal.

1.3.7. Reglas

De acuerdo a Harold Koontz et al. (1990), las reglas son planes que describen una acción o no acción específica a realizar. Este tipo de plan se caracteriza por:

- Constituir el tipo más sencillo de plan
- Estas no dan lugar al pensamiento, es decir; no permite la discreción para quien está dirigida.

Las reglas suelen ser confundidas a menudo con las políticas y los procedimientos. Tal como menciona Harold Koontz et al. (1990), las reglas al igual que los procedimientos, restringen el área de aplicación de las decisiones, al indicar lo que puede o no hacerse, cómo deben ejecutarse y quién lo debe hacer. A pesar de estas similitudes, estas difieren debido a que las reglas a diferencia de los procedimientos, que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. Un ejemplo de una regla que no esté relacionada con un procedimiento pueden ser, “No fumar”, “No dejar líquidos cerca de los equipos informáticos”, “No hablar por celular” (por ejemplo en el caso de estar manejando una maquina en donde cualquier distracción podría ser ocasión de algún tipo de perjuicio físico para el operario u otros colegas), etc.

Las reglas como dijimos son más una guía de las acciones de la empresa, siendo de esta manera más similares a los procedimientos, y no tanto del pensamiento como lo son las políticas, al ser estas una guía para la toma adecuada de las decisiones. Además, las políticas permiten el uso de la discreción, a diferencia de las reglas que no lo permiten, es decir; restringen el pensamiento al no permitirle al empleado el uso de su criterio personal al momento de actuar o tener que tomar una decisión.

1.3.8. Programas

Podemos definir a los programas como un “conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros recursos necesarios para llevar a cabo un curso de acción”. (Harold Koontz et al, 1990)

Los programas principales de una empresa requieren generalmente de programas de apoyo para su logro. Por ejemplo: el programa de incorporar empleados por parte de un banco, involucraría de por sí programas de selección y reclutamiento de personal, la preparación de programas de entrenamiento y adoctrinamiento, la preparación de nuevos lugares de trabajo a través de un programa de reacondicionamiento, etc.

1.3.9. Presupuestos

De acuerdo a la definición dada por Harold Koontz et al. (1990) podemos decir, que un presupuesto, es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos numéricos que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. El presupuesto puede expresarse tanto en términos financieros, como horas hombres, unidades de producto, horas máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. El presupuesto también puede ser considerado un medio de control, pero no por esto la elaboración de un presupuesto va a dejar de ser planeación.

El objetivo de todo presupuesto es planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes, controlar el manejo de los ingresos y egresos de la empresa, coordinar y relacionar las actividades de la empresa para el logro de los resultados deseados y otorgar estabilidad financiera a cada una de las áreas de la organización.

Según Harold Koontz et al. (1990), los presupuestos pueden variar según su exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización, esto se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programa en los cuales la institución y cada departamento dentro de ella identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa. Por último se encuentran los que denominamos presupuesto de base cero, estos reciben este nombre debido a que estos conciben las metas y los programas necesarios para lograrlos como si comenzaran de nada o de base cero.

2. DIRECCIÓN

De acuerdo con Richard Daft (2004), la dirección consiste en influir y motivar a los empleados para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales, por lo tanto la dirección es una función propia de todo administrador en donde las relaciones interpersonales son fundamentales.

Durante la planificación se toma la decisión de cuáles serán los medios para lograr un fin deseado. Sin embargo, tal como lo menciona James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. (1996), para la puesta en práctica de estos planes, los gerentes deben alentar y apoyar al personal que va a llevar los planes a la práctica, por lo que la motivación es una herramienta muy importante a la hora de dirigir. No obstante, si bien la motivación del personal es importante, también se requiere de la existencia de un liderazgo eficiente para que éstos trabajen en equipo en la

consecución de los planes de la empresa. Los planes estratégicos son ejecutados por una serie de personas que trabajan en un mundo en donde las relaciones son complejas y en por ende en ocasiones pueden surgir cohesiones entre las mismas y/o el flujo de información puede verse entorpecido. Si estos conflictos entre equipos de trabajo no son eliminados o en su defecto atenuados, o si la comunicación interpersonal, no mejora, difícilmente la organización pueda llevar a cabo los planes de manera eficiente y en tiempo, independientemente del liderazgo por parte de la gerencia o de la motivación que exista en el personal de la empresa.

2.1. Motivación

2.1.1. Concepto de Motivación

Los gerentes no pueden por sí solos cumplir en forma y tiempo con los planes previstos por la compañía, ya que esto sería imposible para ellos. Pero tampoco podrían cumplir en forma y tiempo con las metas organizacionales, si no cuentan con el compromiso permanente de los miembros de la organización. Definiremos la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Stephen P. Robbins, 2004). Cuando Robbins hace referencia a la intensidad habla del grado de esfuerzo para lograr las metas organizacionales, el cual debe ser congruente con las mismas. Ahora bien, para que estos esfuerzos generen buenos resultados de desempeño es necesario que estos estén canalizados en una determinada dirección. Por último, es necesario que los individuos mantengan esta intensidad durante un lapso de tiempo suficiente para poder alcanzar una meta. Por lo tanto, motivar implica influir en la conducta de la persona con el fin de canalizar el comportamiento dela misma en un sentido particular y comprometido por un periodo de tiempo indefinido.

2.1.2. Teorías de la motivación

Según James A. F. Stoner et al. (1996), las teorías de la motivación sirven para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, a partir de las diferentes perspectivas de lo que implica la motivación.

❖ Primeras teorías de la motivación

El modelo tradicional comienza con los estudios de Frederick Taylor dedicados a la administración científica, análisis sistemático del trabajo para mejorar la eficiencia. Este modelo se da bajo el supuesto de que los gerentes entienden el trabajo mejor que los trabajadores, que estos en principio son holgazanes y solo pueden ser motivados mediante dinero. Bajo este supuesto, los gerentes eran los encargados de determinar cuál era la forma más eficiente de ejecutar las tareas religiosas y luego, de motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, ya que

cuanto más ganaban estos, mayor era su productividad. Un ejemplo claro del legado de esta teoría es la costumbre de motivar a los vendedores mediante el pago de comisiones.

Este concepto de hombre económico fue posteriormente remplazado por un concepto de hombre social del empleado, surgiendo de esta manera el modelo de las relaciones humanas. Esta teoría supone que las tareas repetitivas y aburridas son desmotivadoras para los trabajadores, pero que éstos pueden ser motivados si sus necesidades sociales son reconocidas y a su vez se los hace sentir útiles e importantes. Un legado de esta teoría, son las libretas de sugerencias, los boletines informativos sobre lo que sucede en la empresa, las reuniones con representantes de los empleados para tener en cuenta los intereses de los mismos al momento de tomar una decisión que pueda afectarlos, etc.

El modelo de los recursos humanos es un modelo que profundiza los conceptos de hombre económico y hombre social. Este modelo está ligado a McGregor, el cual había identificado dos supuestos sobre los empleados, a partir de los cuales surgen la Teoría X y Teoría Y. McGregor estaba convencido de que los modelos anteriores se basaban en la Teoría X, pero debido a que ésta no iba tan lejos, éste propone la Teoría Y, como una visión más realista de los empleados para guiar el pensamiento administrativo respecto de la motivación de los empleados.

La Teoría X, supone que el ser humano siente aversión natural al trabajo y lo evitará en lo posible, por ende hay que obligar a las personas, controlarlas, dirigir las o amenazarlas con castigarlas, para que se obliguen a cumplir los objetivos organizacionales. Además ésta supone que el ser humano prefiere ser dirigido, evade las responsabilidades, tiene poca ambición y busca la seguridad ante todo.

La Teoría Y en cambio es más optimista. Esta presupone que el trabajo es tan natural como el descanso o el juego, por lo que las personas no sienten aversión natural por el trabajo. De esta manera el control y la amenaza de castigo no son el único medio para lograr que se cumplan los objetivos organizacionales. Una persona puede ejercitar el autocontrol y la autodirección en servicio de los objetivos de la organización. Según esta teoría, las personas quieren trabajar y obtienen satisfacción a través del trabajo, por lo tanto las personas tienen capacidad tanto de aceptar las responsabilidades como de buscarlas y de usar la creatividad, la imaginación y el ingenio para resolver los problemas de la empresa.

Sin embargo, la Teoría Y plantea que el problema es que la vida industrial moderna no aprovecha plenamente el potencial de los humanos. Para poder aprovechar las capacidades del hombre para trabajar, los gerentes que desean aplicar la Teoría Y, deben propiciar a los empleados un clima de trabajo que conceda una perspectiva de superación personal.

❖ *Perspectiva contemporánea de la motivación*

Siguiendo la clasificación dada por Richard Daft (2004), los enfoques modernos de la teoría de la motivación están clasificados en tres categorías:

- ***Teorías de contenido:*** éstas se centran en el análisis de las necesidades humanas, con el objeto de que los directivos tengan conocimiento de las necesidades de los miembros de la organización y puedan atenderlas en el lugar de trabajo. Dentro de esta categoría podríamos encontrar diversas teorías como: *la teoría de la jerarquía de necesidades, la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento), la teoría bifactorial, de Frederick Herzberg, y la teoría de las necesidades adquiridas.*
- ***Teorías de proceso:*** se refieren principalmente a los procesos del pensamiento de la persona que influyen en su conducta. Las teorías perteneciente a esta categoría explican cuál es el proceso de pensamiento que lleva a la persona a actuar de determinada manera para atender a sus necesidades y a su vez determinan si las dicciones tomadas por el trabajador fueron adecuadas. Daft considera que a esta categoría pertenecen: *la teoría de equidad y la teoría de expectativas, formulada por Victor Vroom.*
- ***Teorías del reforzamiento:*** la cual trata del aprendizaje de las conductas laborales deseadas, mediante el uso acertado de los premios y castigos. Limitándose por ende, en el estudio de las relaciones entre la conducta y sus consecuencias.

2.2. Liderazgo

2.2.1. Concepto

El liderazgo ha sido definido por diversos autores de diferentes maneras. Según Ralph M. Stogdill, “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas han tratado de definir el concepto”. Entendemos por liderazgo como “el proceso de dirigir y de influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (James A.F. Stoner et al, 1996).

Esta definición de liderazgo nos permite apreciar en primer lugar, que el liderazgo involucra a otras personas además del líder como lo son sus subordinados por ejemplo. La voluntad de los miembros del grupo para aceptar las órdenes del líder, es lo que le otorga a éste el carácter de líder. Esto muestra una relación directa entre el líder y las personas.

En segundo lugar, el liderazgo involucra una distribución desigual del poder. Si bien en el lugar de trabajo los empleados tienen poder o autoridad para tomar ciertas decisiones y ejecutar distintas acciones, el líder tendrá más poder, para poder de esta manera dirigir e influir en las conductas de estos.

El proceso de liderazgo implica en el líder la capacidad de poder influir sobre las conductas de los miembros del grupo. Esta capacidad de influir del líder va a estar limitada por la capacidad del líder de hacer uso de las diferentes formas de poder, como el poder de recompensar; de incentivar nuevas conductas o la repetición de una conducta deseada, el poder de experto; dada por la experiencia y conocimientos del mismo, el poder de referencia, el poder legítimo; también conocida como la autoridad formal de la persona, o el poder correctivo; de sancionar conductas indeseadas a fin de corregir el modo de actuar de estas y evitar este tipo de conductas nuevamente.

Por último, esta definición de liderazgo no deja de lado el aspecto ético del proceso de liderazgo, y esto tiene que ver con los valores del liderazgo. Es necesario que el líder no pase por alto los componentes morales del liderazgo, ya que el liderazgo basado en valores permitirá al líder incorporar en la conducta de sus seguidores ciertos valores deseados, los cuales una vez incorporados en el personal estos se convertirán en una virtud de los mismos, consecuentemente los seguidores comenzarán a actuar acorde a los valores inculcados sin que haya necesidad de recordárselos. Como fruto de esta madurez, los seguidores del líder se acostumbrarán a hacer a las cosas por sí mismo, volviéndose la gestión de los mismos más eficiente.

2.2.2. El futuro del liderazgo en los puestos de trabajo

En la actualidad las empresas enfrentan un mundo global más dinámico por lo que las empresas han tenido que cambiar la forma de hacer negocios, de competir, de atender a los clientes, de motivar a los empleados, etc. Conforme con James A. F. Stoner et al. (1996), la necesidad de las compañías de responder rápidamente ante las diferentes situaciones que pueden llegar a surgir, ha llevado a que las empresas den al liderazgo una nueva dirección para así poder lograr mejor el cambio. De esta manera surgen lo que se llama el liderazgo carismático y el liderazgo transformador.

El liderazgo carismático se caracteriza por la existencia de un líder capaz de inspirar y motivar a sus seguidores al punto tal que, a pesar de los obstáculos y de los sacrificios personales, éstos trascienden sus intereses personales en favor del área, del departamento o equipo de trabajo. Según Daft (2004), las principales razones por la cual estos generan este impacto en los empleados son:

- El establecimiento de una visión del futuro con el que los empleados se identifican.
- La creación de un sistema de valores que es aceptado por todos.
- La gran confianza en sus subordinados, lo que genera luego, una confianza recíproca.

Por otro lado, se encuentra el liderazgo transformacional, donde el líder tiene una gran habilidad para innovar y cambiar. Estos, a diferencia del anterior, reconocen las necesidades e intereses de sus seguidores, ayudan a que estos tomen riesgos y cuestionen el estatus quo, estimulando así la necesidad del cambio y a ver sus problemas desde una perspectiva diferente. El líder transformacional hace uso de una visión del futuro para dar un nuevo significado a las actividades, para hallar intereses comunes entre el individuo y el equipo, departamento o la misma organización y para darle a los seguidores propósitos o motivos para que apoyen el cambio.

2.3. Trabajo en equipo

2.3.1. Concepto

Siguiendo la definición dada por James A. F. Stoner et al. (1996), un equipo son dos o más personas que interactúan, se influyen y coordinan el trabajo entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Aunque un equipo es un grupo de personas, estos dos términos son diferentes, para poder distinguir un grupo de un equipo debemos considerar lo siguiente:

Cuadro 1: Tabla de diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

Grupo de Trabajo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un líder fuerte, claro y centrado. • La Responsabilidad es asumida en forma individual por su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de liderazgo son compartidas • Existe una responsabilidad individual y colectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • El propósito del grupo es el mismo que la misión de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su propósito o finalidad es decidida por el equipo mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos de trabajo son individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos de trabajo son colectivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Funciona con reuniones eficaces que son propuestas por el líder. • Mide su eficacia indirectamente por su influencia en los negocios (por ejemplo, los resultados financieros de los negocios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fomenta la discusión abierta y las reuniones de resolución de problemas. • Mide el rendimiento directamente por la evaluación del trabajo colectivo.
<ul style="list-style-type: none"> • El líder decide discute, decide, y delega el trabajo a los miembros de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo discute, decide, y realizan un verdadero trabajo en conjunto.

FUENTE: adaptada de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, “The Discipline of Teams”, Harvard Business Review (julio – agosto del 2005), pág. 3

2.3.2. Tipos de equipos

En las organizaciones pueden existir varios tipos de equipos. Debido a que el objeto de este trabajo no es hacer una investigación profunda sobre los equipos de trabajo, solo nos limitaremos a detallarlos brevemente. De acuerdo a Richard L. Daft (2004), los equipos de trabajo pueden ser:

- **Equipos formales:** son aquellos creados por la organización como parte de su estructura formal. Ejemplo de estos pueden ser los equipos verticales o de mando, los equipos horizontales, y de propósito especial.
- **Equipos informales:** son aquellos que surgen de la interacción constante de los miembros de la organización.
- **Equipos autodirigidos:** estos son equipos que se administran por sí mismos, sin que exista una supervisión formal de su desempeño. La idea principal es que los equipos, no los gerentes, asuman la responsabilidad de su trabajo, toman decisiones, supervisen su desempeño, asignen tareas, determinen la forma de trabajo y resuelvan problemas.
- **Equipos virtuales:** son aquellos equipos en donde los miembros están dispersos geográficamente, por lo que hacen uso de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones como medio poder interactuar.
- **Equipos globales:** son aquellos que están formados por personas de diferentes nacionalidades cuyas actividades se dan en varios países. La cooperación ente los mismo puede ser virtual o a través de la interacción personal

2.3.3. Beneficios y costos de los equipos

Los equipos pueden tener un impacto positivo en la organización ya que pueden contribuir a al aumento de la productividad, a generar un mayor compromiso por parte del personal, a tomar mejores decisiones y a mejorar la satisfacción de los empleados. Sin embargo estos también generan costos o poseen desventajas que deben ser evaluadas. A continuación se explicaran los beneficios y costos de los equipos de trabajo de acuerdo a lo especificado por Richard L. Daft (2004).

❖ Beneficios de los equipos de trabajo

Gracias a algunas investigaciones realizadas sobre comportamiento organizacional, se ha descubierto de que existe una tendencia en los empleados a sentirse más motivados ante la presencia de otros individuos. Este aumento de la motivación influye positivamente a que los empleados desencadenen mucha energía y creatividad mejorando su desempeño.

El aumento de la motivación de los empleados, se da debido a que el trabajo en equipo aminora el aburrimiento, otorga la sensación de un trabajo digno, aumenta el autoestima, ayuda a las personas a enfrentar el estrés y disfrutar de su trabajo, por lo que la persona satisface su necesidades sociales de afiliación y pertenencia.

El enfoque de usar equipos de trabajo para poder alcanzar las metas de la organización, surge de la tendencia de las organizaciones de orientarse al aprendizaje. Con el propósito de facilitar el aprendizaje, estas empresas empezaron a facultar a los empleados y a alentarlos a que usen su inteligencia y creatividad para que aporten más conocimientos y habilidades a la tarea.

El uso de equipos de trabajo puede aumentar la flexibilidad en la organización, debido a que los trabajadores pueden trabajar juntos, aprender conocimientos y habilidades según las necesidades de la empresa como también ser reorganizados, reasignados e intercambiar puestos conforme vaya necesitándose. Este aumento de la flexibilidad hará que la empresa sea ms sensible ante las vicisitudes del ambiente externo, pudiendo responder con mayor rapidez.

En conclusión, los equipos permiten incrementar los resultados de la organización, debido a que fomentan un mayor esfuerzo en los empleados; fruto de la motivación generada en los empleados, generan una gran satisfacción en el personal respecto de su trabajo, aumentan los conocimientos y habilidades de los empleados, integran los recursos intelectuales de sus integrantes, y generan una mayor sensibilidad en la organización para responder a las necesidades cambiante del mundo externo; gracias al aumento de la flexibilidad organizacional.

❖ Costos de los equipos de trabajo

La formación de equipos requiere de la delegación de poder principalmente por parte de los gerentes de la empresa, para que estos puedan tomar ciertas decisiones y resolver algunas problemáticas, sobre todo en los equipos autodirigidos, para que de esta manera la organización se vuelva un poco menos burocrática y más eficiente. Esta implicancia de delegación de poder genera una resistencia por parte de los gerentes, que temen perder sus puestos, dificultando el buen desempeño de los equipos.

Otro problema que surge cuando los directivos deciden utilizar equipos, es que muchas veces en los equipos el empeño de cada uno de sus miembros es diferente, por tanto mientras que algunos trabajan arduamente para lograr el objetivo del equipo otros ponen menos empeño y alcanzan los mismo beneficios, esto puede generar muchos conflictos en el grupo entre sus miembros, pudiendo afectar las relaciones entre ellos, lo que en futuro afectara inevitable a la productividad del equipo.

No obstante lo mencionado, debido a que los equipos son un grupo de personas, siendo las personas todas diferentes ya sea en su forma de pensar como en sus preocupaciones y obligaciones, los equipos de trabajo requieren de mucho tiempo y de energía para coordinar las actividades a realizar y así poder lograr su propósito. Un ejemplo de esto se da en aquellas empresas donde los equipos están dados por miembros de la empresa que se encuentran dispersos geográficamente y que logran reunirse mensual o trimestralmente para tomar una decisión y en donde una vez reunidos algunos no participan en la junta, y otros en cambio tratan de imponer sus opiniones generándose así discusiones entre los miembros lo que dificulta llegar a un común y total acuerdo respecto de lo que se quiere hacer, el cómo se va hacer y cuando.

Por último el trabajo en equipo va a implicar la necesidad de la empresa de invertir en nuevos sistemas que apoyen el trabajo en equipo, facilitando la comunicación, la coordinación, la cooperación y compromiso de todos los miembros del equipo, para que de esta forma se genere sinergia en el equipo y se su desempeño sea más eficiente.

2.4. Comunicación

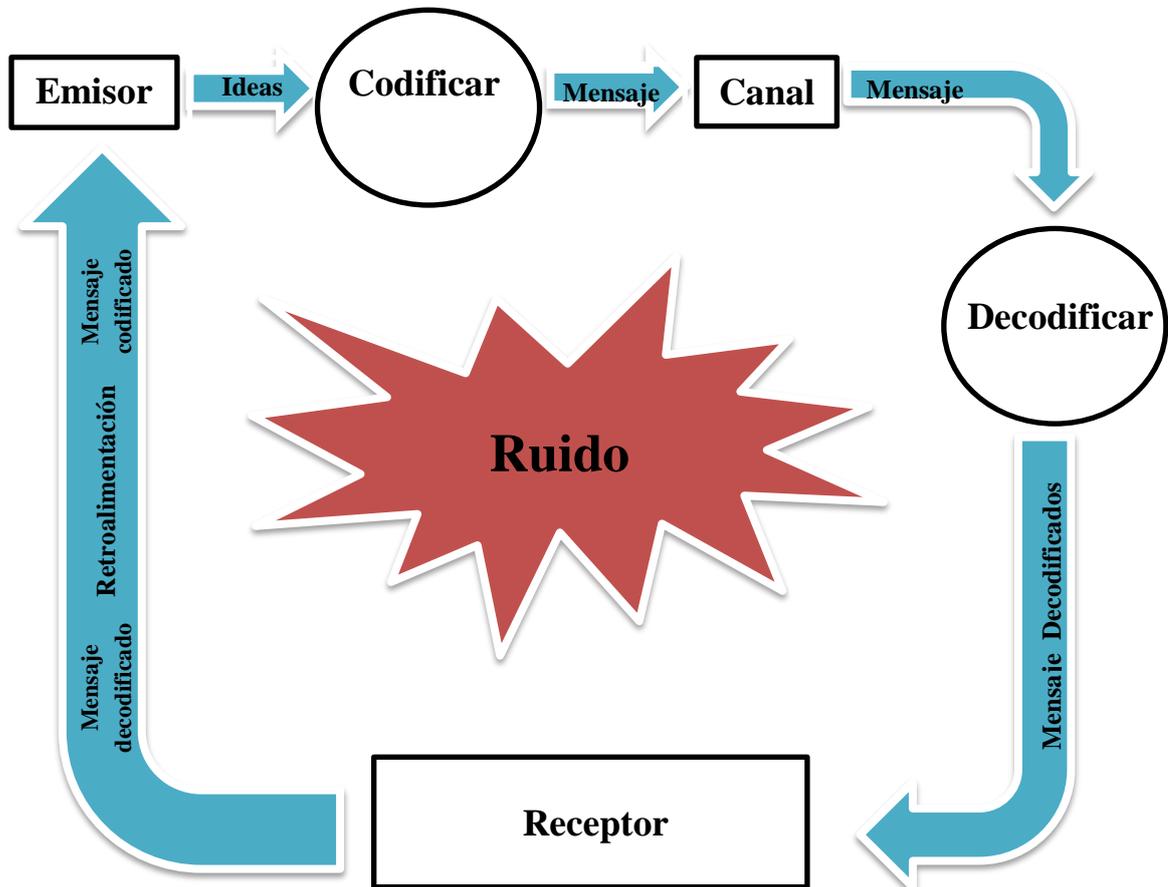
2.4.1. ¿Qué es la comunicación?

De acuerdo con Richard L. Daft (2004), se puede decir básicamente, que la comunicación es un proceso en el que dos o más personas intercambian información. Según este autor, este proceso consta de un emisor que es el que tiene la necesidad o el deseo de transmitir o compartir una idea, una información o una emoción, siendo este quien inicia la comunicación. El emisor para poder transmitir esas ideas debe codificarla traduciéndola a una serie de símbolos, formando de esta manera un mensaje. Este mensaje se envía a través de un canal, que es el vehículo de la comunicación. El canal puede ser una llamada telefónica, un correo electrónico, una carta, un mensaje telefónico o una reunión personal. Este mensaje va a ser recibido por el receptor, que es aquel a quien está dirigido el mensaje, que para poder interpretarlo deberá decodificarlo, es decir, traducir los símbolos del mensaje para interpretar su significado. Una vez que el receptor ha decodificado el mensaje recibido, este responde al emisor con un mensaje, generándose una retroalimentación y repitiéndose todo el proceso comunicativo nuevamente.

Sin embargo, tal como menciona Richard L. Daft (2004), durante este proceso de comunicación, pueden generarse factores que puedan interferir o alterar de distintas maneras la comunicación. Por ejemplo, si dos personas se intentan comunicar vía telefónica en una fiesta probablemente la música y los festejos van a interferir en la comunicación, de manera tal de que ninguna de las dos personas escuche o entienda lo que el otro dice, lo mismo sucedería si dos o más personas que se encuentran muy distantes tratan de comunicarse verbalmente. A todos estos factores

que entorpecen o dificultan la comunicación se le llama “Ruido”, y estos pueden surgir en cualquier etapa del proceso comunicativo. A continuación podemos visualizar en la **figura 1** los elementos claves del proceso comunicativo.

Figura 1: Modelo del proceso de comunicación



FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Daft Richard, “Administración”, (2004), pág. 582.

2.4.2. La importancia de la comunicación

La comunicación en las organizaciones tiene una gran importancia. Según James A. F. Stoner et al. (1996), “la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control”, y es que sin ella los gerentes no podrían llevar a cabo sus funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes desarrollan los planes por medio de la comunicación con las distintas partes de la organización. Los gerentes deben comunicarse con otras personas para poder departamentalizar, distribuir la autoridad o para poder estructurar en forma eficiente la organización.

Sin una comunicación, tampoco es posible dirigir una organización. Para la dirección de la organización el gerente requiere de información para saber cuáles son las metas que la organización desea alcanzar y así poder dirigir la empresa en consecución de esos objetivos, para saber cuál es la

satisfacción del personal respecto de su trabajo y poder mejorarla, para conocer el comportamiento del personal y de esta manera poder influir en el comportamiento de estos para generar conducta deseada o para saber cómo es que funcionan los equipos de trabajo de la empresa y así conocer los motivos por las cuales tienen un gran desempeño y poder mejorarlas o en su defecto, para conocer los conflictos que surgen en los equipos de la empresa que afectan negativamente a la productividad de estos y consiguientemente analizar de qué forma se puede resolver estos conflictos. Pero para poder recibir esta información requiere de la comunicación con las distintas partes de organización.

Los gerentes difícilmente podrán controlar la organización, si éstos no se comunican con empleados pertenecientes a diferentes partes de la empresa, para poder obtener información sobre lo que está sucediendo en la empresa, sobre cómo ha sido el desempeño de cada equipo, departamento o filiales de las empresas o sobre cómo se están llevando a cabo las tareas el personal.

2.4.3. Comunicación en la organización

Richard L. Daft (2004), afirma que la comunicación en la organización puede fluir en dos sentidos: vertical u horizontalmente. La comunicación vertical es la que fluye a través de la cadena de mando, ya sea en forma ascendente o descendente. La comunicación ascendente, es la que fluye desde los niveles inferiores de la empresa a niveles más altos y sirve para informar a los gerentes o superiores sobre lo que está sucediendo en los niveles más bajo. Este tipo de comunicación incluye las sugerencias, informes financieros, explicaciones, quejas e información sobre problemas en el lugar de trabajo. La comunicación descendente en cambio, es la que fluye desde la gerencia general o desde los niveles administrativos más altos hasta el núcleo operativo de la empresa. El propósito de este tipo de comunicación es de impartir órdenes, dirigir, evaluar, controlar, proporcionar información sobre las metas organizacionales o sobre el resultado de sus desempeños y para comunicar sobre las conductas deseadas, informar sobre las políticas y prácticas de la empresa

Por otro lado la comunicación puede ser horizontal, es decir; la comunicación puede ser lateral o diagonal, por lo que la comunicación no fluye por la cadena de mando principalmente sino más bien éntrelos departamentos de la organización. Este tipo de comunicación sirve principalmente para resolver problemas interdepartamentales, para mejorar la coordinación interdepartamental facilitando de esta manera el trabajo conjunto entre diferentes áreas de la empresa, para compartir cualquier tipo de información que pueda contribuir favorablemente al crecimiento de la empresa y para que los miembros de las empresa puedan establecer y mejorar sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

2.4.4. Barreras de la comunicación.

En ocasiones la comunicación en la empresa se puede no ser eficaz debido a distintas razones. A estas razones la consideraremos barreras de la comunicación, las cuales, de acuerdo con Richard L. Daft (2004), pueden darse a nivel individual y barreras a nivel organizacional.

❖ *Barreras a nivel individual*

A nivel individual, Richard L. Daft (2004), aclara las posibles barreras de la comunicación. En primer lugar, debemos considerar que nuestras emociones o percepciones pueden afectar a la comunicación. ¿A quién no le ha pasado, estando enojado, expresarse en forma equivocada o no escuchar lo que la otra persona dice? O estando emocionalmente bien, a veces nos dejamos llevar por nuestros prejuicios sobre la otra persona, y pensamos que esa persona algo nos oculta o lo que nos dice no es cierto, y dejamos de escucharla o perdemos interés en lo que nos dice.

En segundo lugar, el problema comunicativo puede tal vez no estar dado por nuestras emociones o percepciones, muchas veces el problema puede estar en el canal que elegimos utilizar. Por ejemplo, si se quiere informar algo a un superior esperando una respuesta inmediata probablemente deberíamos reunirnos con éste y hablar frente a frente, y no por escrito.

Tercero, debemos ser conscientes del lenguaje que vamos a usar al momento de comunicarnos. Debemos tener en cuenta que muchas veces el vocabulario que usamos puede ser complejo para el receptor o que ciertas palabras pueden tener varios significados y diferentes usos, por lo que la semántica es un factor a tener en cuenta, si se quiere evitar confusiones o malas interpretaciones.

Finalmente como todos sabemos, nuestra habla generalmente va acompañada de gestos y expresiones, los cuales son utilizados sobre todo cuando queremos hacer énfasis en algo que consideramos relevante o que queremos que aquel que nos oye le preste atención. Sin embargo, estos gestos o expresiones pueden llegar a ser un problema cuando no son correctamente utilizados. Por ejemplo, si un supervisor les quiere comunicar a sus subordinados que su desempeño ha sido muy flojo, y que de no mejorar el próximo trimestre serán despedidos de la empresa y al mismo tiempo pone una cara sonriente, los empleados no sabrían si realmente éste está hablando seriamente o no, generando incertidumbre.

Para evitar este tipo de problemas debemos principalmente:

- Escuchar a quien nos habla y dejar de lado los prejuicios y emociones
- Ponerse en el lugar del otro y considerar su punto de vista.
- Elegir un canal que sea correcto acorde al tipo de mensaje que deseamos transmitir, a la persona que va a recibir el mensaje, al tiempo que disponemos para recibir una respuesta, al lugar y a la ocasión.
- Hacer un uso cuidadoso de la semántica.
- Ser coherente al momento de expresarnos. Debe haber una correlación entre lo que decimos y nuestro lenguaje corporal, expresiones y tono de voz.

❖ Barreras organizacionales.

De acuerdo con Richard L. Daft (2004), estas barreras hacen referencia a aquellos factores de la empresa que pueden afectar negativamente a la comunicación entre los miembros de la misma. Uno de los principales problemas comunicativos, está relacionado con los niveles jerárquicos de la empresa, es decir; la diferencia de estatus y de poder propio de cada puesto de trabajo puede afectar a la comunicación. Esto se ve muchas veces en aquellas empresas en donde los gerentes o directivos no prestan atención a otros empleados solo porque éstos tienen un cargo menor.

Otro factor puede ser que cada departamento o equipo tiene objetivos, necesidades y problemas distintos. Por lo que mientras el gerente del área de producción está preocupado por obtener los recursos necesarios para producir una cierta cantidad de productos en tiempo y forma, el gerente del área de finanzas está preocupado por las fuentes de financiamiento de la empresa. Probablemente esto será un problema, debido a que el gerente de producción exigirá al gerente de finanzas que requiere de nuevas tecnologías o de más recursos físicos para poder cumplir con sus objetivos y no escuchara al gerente de finanzas sobre la falta de recursos financieros para poder afrontar ese tipo de inversión.

En tercer lugar, existe una problemática común en las grandes empresas, principalmente respecto de la existencia de canales de comunicación formal. Si no existen canales de comunicación, difícilmente podrá existir una buena comunicación ascendente, descendente u horizontal en la empresa.

No obstante, una empresa puede contar con suficientes canales de comunicación formal, hay que tener en cuenta que el problema puede estar dado en la estructura de la misma, debido a que la estructura organizativa de una empresa puede influir en el flujo de la comunicación. Esto está relacionado con el juego del teléfono descompuesto; si un mensaje pasa por varias bocas, probablemente cuando éste llegue al último receptor, probablemente el mensaje que reciba va ser distinto del mensaje original. Además si un mensaje emitido por un empleado tiene que pasar por toda la línea media para finalmente llegar al gerente general, probablemente este mensaje tarde en llegar. Ahora bien, que tan extenso va a ser el flujo comunicativo, va a depender de la estructura de la empresa en gran parte, ya que en una empresa con estructura burocráticas mecánicas por ejemplo, la información debe pasar por varios niveles jerárquicos para poder llegar finalmente a la cumbre estratégica de la empresa, distinto es para el caso de una empresa cuya estructura es divisional en donde no existe una gran línea media en donde la información se puede ver distorsionada.

Sin embargo estos problemas tienen una solución, y para esto se debe:

- Generar un clima de confianza entre los gerentes y subordinados.
- Fomentar el dialogo en todos los niveles jerárquicos.
- Desarrollar canales de comunicación.
- Informar sobre los canales de comunicación existente e incentivar el uso de los mismos.
- Modificar la estructura de la empresa, para que el mensaje llegue al receptor en tiempo y forma.

CAPÍTULO N° II: LA TOMA DE DECISIONES

En el siguiente capítulo se dará una breve introducción teórica sobre la toma de decisiones, con el objeto de entender el rol de la misma en la gerencia estratégica, conocer distintas maneras de tomar decisiones y poder tomar e implementar decisiones de manera eficiente.

1. LA TOMA DE DECISIONES

Todas las personas alguna vez han tenido que tomar alguna decisión, es más, diariamente los seres humanos tomamos decisiones. Algunas de estas, pueden ser más o menos importantes, más fáciles o difíciles de tomar, en función de las consecuencias que los resultados de las mismas pueden tener en un futuro.

Lo mismo que sucede con las personas puede ser trasladado al caso de las empresas. Las empresas constantemente deben tomar decisiones cuyos resultados no solo pueden llegar a incidir sobre la misma empresa sino también en los empleados de la misma, en clientes, en otras empresas como los proveedores por ejemplo o en la sociedad en la que se encuentra inserta la empresa.

Ahora bien, ¿qué se entiende por tomar una decisión? De acuerdo a la definición dada por Patricia Bonatti (2011) podemos decir que decidir es un proceso voluntario y sistemático por el cual el ser humano elige entre varias alternativas para cumplir con un determinado fin, objetivo o propósito previamente definido, clarificado y ponderado por el decisor, el cual se da a través de un análisis subjetivo en ejercicio del razonamiento y con la emoción e intuición propia del ser humano.

Debemos recordar, que no existe una receta mágica infalible, ni una secuencia taxativa de pasos para llegar a la solución óptima y mucho menos algo que nos garantice asegurar en un ciento por ciento que la alternativa que elijamos va a ser la mejor, y esto es prácticamente por dos razones: primero y principal, toda decisión está vinculada con el futuro y como sabemos el futuro es impredecible; y en segundo lugar, porque en este mundo existe un sin fin de variables que de una u otra manera pueden afectar a nuestras decisiones y el resultado de las mismas y que desconocemos.

Por lo tanto siempre al tomar una decisión, va haber aunque sea una mínima característica de incertidumbre, y esto hace que tomar una decisión nos sea sumamente difícil en ocasiones.

1.1. La toma de decisiones y los problemas en la función gerencial

Según afirma Hugo R. Ocaña y Verónica Linares de Gullé (2001), “en la práctica, en la gerencia real todo lo que se haga en materia de planificación, organización, dirección y control requiere de solución de problemas a través de la elección de un curso de acción entre varias alternativas”.

Los gerentes, contantemente se encuentran con una gran cantidad de hechos o circunstancias que no le permiten lograr aquel propósito u objetivo que estos desean alcanzar. De acuerdo a la definición de problema dada por Verónica Linares de Gullé et al. (2001), un problema se puede definir como “la desviación existente entre el objetivo a alcanzar (deseado) y la situación (real) dada”. Por lo tanto de acuerdo a Verónica Linares de Gullé et al. (2001), el trabajo del gerente es corregir estas desviaciones y así poder alcanzar esa situación deseada. Para la solución de los problemas se deberá elegir entre las posibles soluciones aquella que le permita solucionar el problema de la forma más eficiente posible, de lo contrario el problemas jamás podrá ser resuelto.

1.2. Factores relacionados con la toma de decisiones

1.2.1. La creatividad

Puede ser que parezca extraño hablar de creatividad en la toma de decisiones, tal vez sea, porque la creatividad, siempre ha sido relacionada con las artes, el diseño, la literatura , la música, la arquitectura, etc. Sin embargo tal como lo afirma Verónica Linares de Gullé et al. (2001) esto es un mito, que se da debido a la creencia de que las personas que son creativas, son creativas por el simple hecho de que nacen así y los que no nacieron así, difícilmente puedan desarrollarla. Si bien es verdad que algunas personas nacen con un poco más de creatividad que otras, las personas pueden desarrollar su capacidad creativa a través de la enseñanza y aprendizaje. Lo cierto es que la creatividad puede ser aplicada no solo en los ámbitos anteriormente mencionados, sino también en otros como lo es la toma de decisiones.

Como ya se mencionó en el trabajo, siempre existen varias alternativas para solucionar un problema. Por esto mismo para no dejar ninguna posible solución de lado y así poder tomar una mejor solución, antes de tomar una decisión, debemos enfocarnos en plantear la mayor cantidad posible de soluciones creativas, independientemente de qué tan buenas sean. Pero esto solo es posible si hacemos uso de la creatividad.

El proceso creativo es el proceso en el cual se desarrollan alternativas de solución creativas. Según Verónica Linares de Gullé et al. (2001) el proceso creativo consta de dos etapas: la producción de ideas y la evaluación de la idea.

El proceso de generación de ideas, le corresponde al hemisferio derecho del cerebro, el cual es el hemisferio de los sueños, de las fantasías, de la imaginación, de lo espacial y de lo afectivo. En esta parte del proceso, es cuando surgen las ideas creativas, sin ser sometidas a una evaluación.

La segunda etapa del proceso creativo, le corresponde al hemisferio izquierdo. Este es el encargado de llevar a cabo el análisis lógico y racional de los problemas. En esta etapa el hemisferio izquierdo evalúa las ideas y trata de enmarcarlas dentro de los límites del pensamiento real.

Por último, de acuerdo a Verónica Linares de Gullé et al. (2001), el proceso creativo consta de barreras, las cuales dificultan el proceso creativo y deben ser superadas si se quieren generar ideas creativas; y a su vez de facilitadores, los cuales tienen como objeto facilitar el proceso creativo. A continuación se hace una breve descripción de los mismos:

1º) Barreras a la creatividad:

- ***El bloqueo emocional:*** algunas emociones como el temor, el miedo al ridículo, al que dirán, y otras, pueden impedir la generación de nuevas ideas.
- ***La dependencia frente a las ideas dominantes o comúnmente admitidas:*** el apego a este tipo de ideas puede limitar la generación de nuevas ideas. Debemos independizarnos de este tipo de ideas.
- ***La inflexibilidad para percibir y procesar información:*** la rigidez de pensamiento al momento de percibir y procesar la información, puede bloquear el proceso creativo.
- ***Rechazo a las ideas nuevas:*** generalmente el miedo o la ignorancia genera un rechazo en las personas hacia lo nuevo.
- ***Forzar la resolución del problema:*** a veces el esfuerzo que hacemos por resolver un problema lo más rápido posible, bloquea el proceso creativo.
- ***Análisis crítico:*** las etapas del proceso creativo deben quedar bien separadas.
- ***Condicionamiento del entorno de la causa:*** muchas veces el entorno que nos rodea, condiciona o señala un tipo de pensamiento, que impide la consideración de otras explicaciones.
- ***Influencia de los antecedentes:*** en ocasiones, algunos hechos que suceden con anterioridad al acontecimiento, serán las primeras explicaciones consideradas como causas, impidiendo que se consideren otras.

- **Excesiva familiaridad con el tema:** la excesiva familiaridad con un determinado tema, nos puede impedir mirar el problema desde otro punto de vista.

2º) Elementos facilitadores de la creatividad:

- **Motivación:** la motivación puede incentivar a ser creativos, facilitando el proceso creativo.
- **Conocimientos previos:** el desconocimiento total, impide cualquier tipo de solución, por lo tanto el conocimiento previo de problemas similares (sin caer en la excesiva familiaridad con el tema), es un buen facilitador del proceso creativo.
- **Independencia de carácter:** la independencia frente a las ideas de los demás es un facilitador para la generación de ideas nuevas.
- **Constancia:** la persistencia y la constancia es necesaria para aprender a ser más creativo.
- **Evitar barreras:** la conciencia sobre la existencia de las barreras del proceso creativo y el conocimiento de los mismos, nos permitirán evitarlas.
- **Pensamiento positivo:** el abuso del pensamiento crítico, puede generar una tendencia a observar solamente los aspectos negativos de una idea y olvidarnos de los aspectos positivos de la misma.
- **Calentamiento previo:** un precalentamiento creativo, puede facilitar la generación de ideas nuevas.

1.2.2. Las emociones

Es común escuchar que las mejores decisiones son aquellas que se toman con la cabeza fría, es decir haciendo uso de la razón sin dejarse llevar por las emociones, ya que nos podemos dejar llevar por nuestra subjetividad y puede que la decisión no sea correcta². La verdad es que difícilmente una decisión tomada sin la intervención previa de las emociones, difícilmente sea la adecuada, tampoco significa que si tomamos una decisión y nos guiamos también por las emociones esta va a ser la correcta. Un ejemplo de esto es cuando nos enamoramos de otra persona; cuando nos enamoramos los sentimientos toman las riendas, y en circunstancias tomamos decisiones que después, cuando estamos con la cabeza fría, nos llegamos hasta a arrepentir de la decisión tomada y nos planteamos porque entre tantas alternativas elegí esta y no otra.

²[http://www.tandemsd.com/newsletter/marzo/La emocion en la toma de decisiones - por CW.pdf](http://www.tandemsd.com/newsletter/marzo/La_emocion_en_la_toma_de_decisiones_-_por_CW.pdf) Julio de 2013.

No podemos hacer solamente uso de la razón al momento de tomar una decisión, ni tampoco guiarnos solo por las emociones. Pero tampoco se puede pensar que las decisiones deben ser tomadas siempre haciendo uso de la razón, porque esto no es correcto, lo correcto es que haya un equilibrio en lo racional y lo emocional para de esta manera decidir de forma correcta³. De hecho de acuerdo a lo afirmado por Patricia Bonatti (2011); “No existen decisiones sin emociones, y éstas afectan fuertemente las conductas humanas, disparando la revisión de los objetivos, de las creencias, del sistema de preferencia, además de desdibujar el escenario general que conforma el espacio decisorio”.

1.2.3. Lo racional en las decisiones

Al momento de tomar una decisión es necesario analizar racionalmente todas las variables y alternativas que existen, ya que si nos guiamos únicamente por las emociones, los hábitos o la misma intuición, difícilmente podremos obtener una solución razonable.

Según Verónica Linares de Gullé et al. (2001), la definición clásica del comportamiento racional del hombre hace referencia a aquel comportamiento, en el que el hombre se aleja de los sentidos y de las pasiones, para considerar con inteligencia los mejores medios para alcanzar un fin racional. Esta teoría supone en la toma de decisiones, un hombre que siempre al momento de decidir seguiría una secuencia lógica y racional para elegir la mejor la solución al problema, dejando de lado cualquier emoción, hábito, instinto percepción, es decir estaríamos hablando más de una máquina que de un ser humano.

De acuerdo a la teoría de racionalidad limitada de Herbert A. Simon el comportamiento del hombre al tomar una decisión no puede ser totalmente racional, es decir; que la racionalidad de los seres humanos en la toma de decisiones no es absoluta, sino limitada. Herbert A. Simon en su libro “Administrative Behavior” plantea que la racionalidad de los individuos en la toma de decisiones está limitada por las siguientes razones:

- 1º) Por las destrezas, los hábitos y las reflexiones inconscientes.
- 2º) Por los valores y las concepciones de propósitos, los cuales pueden chocar con los objetivos de la organización.
- 3º) Por la extensión o limitación del conocimiento e información.

1.2.4. La intuición

Como mencionamos con anterioridad la racionalidad tiene una gran importancia en la toma de decisiones. Es decir, los gerentes al tomar una decisión deben analizar toda la información que le sea posible para obtener una solución que sea razonable. El problema, con la racionalidad surge cuando la

³<http://medina-psicologia.ugr.es/cienciacognitiva/?p=242> Julio de 2013.

gerencia se encuentra con situaciones en las que deben tomar una decisión y la información sobre las distintas situaciones problemáticas es escasa o cuando, si bien la cantidad de datos a procesar y analizar es tanta que el decisor a veces no posee el tiempo ni la capacidad para poder hacerlo. En estas situaciones los decisores han empezado a optar cada vez más por la intuición, como una alternativa a la ardua tarea de recolección, selección, procesamiento y análisis de datos y variables.

Agor Weston (1991) citado por Verónica Linares de Gullé et al. (2001), determinó las situaciones en las que la intuición resulta más útil en la toma de decisiones, como aquellas que se caracterizan por la existencia de un alto grado de inseguridad, por la escasez de experiencia, información o tiempo para poder decidir, por la imposibilidad de prever todas las variables, por la falta de claridad sobre el camino a seguir o por la incertidumbre de no saber cuál es la mejor alternativa cuando todas ellas son válidas argumentalmente.

No obstante, la intuición es de gran ayuda al momento de tomar una decisión, sobre todo en las decisiones bajo condiciones de incertidumbre, esto no significa que debemos confiar ciegamente en la misma. Hugo Ocaña en su libro *“Intuición, su valor en la dirección estratégica”* (2008) aclara muy bien que la intuición no siempre puede ser certera y cuando se confía en la intuición hay riesgos también:

“¿Confiar ciegamente en la intuición? Nadie, ni aún quien se arrogase una capacidad extraordinaria para intuir, podrá afirmarlo toda vez que, en muchos casos, la intuición es lo más parecido a la adivinanza con su carga de incertidumbre y su medida: el riesgo a equivocarse.”

Siguiendo a Hugo Ocaña (2008), el uso de la intuición, no debe ser excesivo, las decisiones no pueden tomarse solo a base de corazonadas, las empresas requieren también y sobre todo en un mundo como en el que vivimos, de información certera. Esto quiere decir claramente que la gerencia necesita integrar tanto la razón como la intuición en la toma de decisiones de manera tal que ambas permitan desarrollar las habilidades gerenciales para tomar decisiones.

1.2.5. La ética en las decisiones

Existen varias definiciones de ética, no obstante, consideraremos a la ética como “la ciencia que estudia el comportamiento moral de los hombres”, María Verónica Linares de Gullé (2009).

Décadas atrás hablar de ética en las empresas era algo impensado y para algunos considerable, siempre y cuando la moral no se interpusiera con las utilidades de la compañía. Este tipo de pensamiento por suerte a lo largo de los años ha ido cambiando, y por suerte hoy las empresas están mostrando cada vez un mayor interés en esta ciencia.

La razón por la cual la ética como el concepto de responsabilidad social ha ido tomando cada vez más importancia en la mentalidad de los empresarios, es que estos han empezado a darse cuenta de que el bienestar de la sociedad y la utilidad de la compañía pueden ir de la mano.

Si bien muchas empresas actúan éticamente solo cuando la moral y los valores no van en contra de sus intereses personales, otras consideran que la ética y el ser responsable socialmente pueden ser una “herramienta” importante para mejorar su ambiente de trabajo, su productividad y su competitividad y su imagen, lo que en un futuro todo esto le permitirá aumentar sus utilidades.

Claramente estas empresas que actúan conforme a lo que es ético, actúan de esa manera, porque en parte piensan y consideran que no están solos en este mundo, sino que viven en una sociedad y que el bienestar de la misma es lo mejor para la empresa, y por ende “deciden” actuar éticamente.

Un ejemplo de cómo las decisiones éticas pueden ser sumamente beneficiosas para las empresas, fue la decisión tomada por Henry Ford en el 1914, año en que entre otras varias decisiones éste, decidió aumentar el salario de sus empleados de 3 a 5 dólares al día y disminuyó la carga horaria de los empleados a 8 horas por día, 5 días a la semana, cuando en esa época lo que comúnmente pagaban las grandes compañías eran 2 dólares por día y la jornada laboral era de 16 horas por día, 6 veces a las semanas. Esta decisión hizo que los ciudadanos Americanos vieran a la Ford Motor Company como una empresa totalmente distinta a las demás marcando una nueva era en la industria americana. El impacto fue tal que, gran parte de los mejores mecánicos de Detroit de otras compañías dejaron sus trabajos y llevaron su capital humano y experiencia a la Ford Motor Company. Esto le permitió a la compañía incrementar su productividad sin que haya que incurrir a costos de formación de empleados. Además, esta decisión logró que muchos de sus empleados se convirtieran en sus próximos clientes, por lo que las utilidades de la empresa también mejoraron. El éxito obtenido por la Ford Motor Company gracias a esta decisión fue tan notable, que posteriormente varias firmas de distintas industrias, comenzaron a aumentar los salarios de sus empleados y a disminuir la jornada laboral.

2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

A continuación, se describirán las etapas que componen el proceso de toma de decisiones, que a su vez, se recomiendan seguir al momento de decidir para disminuir los riesgos y las posibilidades de tomar una decisión errónea.

El proceso de toma de decisiones que se planteará, surge de la metodología propuesta por la cátedra de Metodología de Decisión, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Este proceso consta de siete etapas, las primeras tres están relacionadas con el problema (espacio problema), las tres etapas siguientes están relacionadas con la solución al problema definido en las etapas anteriores (espacio solución) y la última etapa está relacionada con la implementación de la solución propuesta (espacio implementación).

Las etapas que son consideradas como base para el proceso de toma de decisiones son:

1º) Identificación del problema.

La decisión que la gerencia tome, es una solución a un problema que la gerencia desea resolver, pero para poder proponer una solución, primero debemos identificar el o los problemas que hay resolver. Para poder identificar el o los problemas, el decisor debe principalmente plantear la situación problemática a la que se enfrenta y realizar un análisis del problema.

2º) Estructuración del problema.

En esta etapa a partir del análisis de las causas del problema, se estructurará el problema. La estructuración del problema consiste en descomponer el problema en sus partes componentes relevantes (causas) para la consecución de un objetivo (objetivo de la solución del problema) “previamente establecido.”

3º) Definición del problema.

Una vez identificado y estructurado el problema, se deberá proceder a su definición. Es necesario que el problema esté bien definido para que la solución del problema sea correcta. Es una cuestión de lógica si lo que consideramos como problema no lo es, entonces nunca sabremos qué es lo que queremos resolver, y en consecuencia nuestra decisión difícilmente sea la solución que deseamos encontrar. La definición del problema es la preposición de la situación problemática con la enunciación de las causas estructuradas.

4º) Proposición de alternativas.

Como se planteó anteriormente, existen diferentes alternativas de solución de un problema. El decisor en esta etapa debe tratar de generar la mayor cantidad de alternativas creativas posibles de solución para lograr el objetivo que se desea alcanzar.

Para esto el decisor requiere de su creatividad, de ahí la importancia de la creatividad en la toma de decisiones. Existen diferentes herramientas que fomentan la creatividad como el

brainstorming, la técnica de fuga, la técnica estimulación azarosa, diagrama de Ishikawa (conocido también como diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado), otros puntos de vista, etc.

5º) Evaluación de alternativas.

Una vez que el decisor ha generado la mayor cantidad de alternativas posibles de solución, debe evaluar las alternativas propuestas, las cuales se harán en base a la teoría del valor esperado.

Cuando una persona toma una decisión, ya sea en lo personal o vinculada con alguna empresa, generalmente esa persona busca maximizar el valor esperado de su decisión (alternativa seleccionada posteriormente). El valor esperado de su decisión va depender directamente del beneficio esperado de la decisión, del costo esperado de la misma y de su contribución a la solución del problema partiendo de las causas que lo originaron.

El cálculo del Valor Esperado es el siguiente:

$$\mathbf{VeAn = (BeAn - CeAn) \times TAn}$$

VeAn: Valor esperado de la alternativa “n”.

BeAn: Beneficio esperado de la alternativa “n”.

CeAn: Costo esperado de la alternativa “n”.

TAn: Coeficiente promedio de contribución de la alternativa “n” a la resolución del problema considerando el conjunto de las causas.

El beneficio esperado es el mejor resultado a obtener independientemente de su costo. El costo esperado en cambio, es la cantidad que se espera pagar independientemente de los beneficios que genere, o mejor dicho aun, es el valor en el que estamos dispuestos a incurrir para solucionar el problema independientemente de los beneficios que genere.

6º) Selección de alternativas.

Para seleccionar una alternativa debemos conocer el Resultado Esperado (Re), por lo que además de la cuantificación del valor esperado, se utilizarán datos probabilísticos para poder medir la incertidumbre, el riesgo y la ambigüedad y a su vez, se situaran las alternativas en dos escenarios donde recaerá la decisión. La formación de los escenarios es para poder ubicar las alternativas y sus valores esperados en un marco temporal y ambiental. De esta manera cubrimos los posibles escenarios futuros extremos.

Para hacer referencia los escenarios futuros de la decisión, se conforma dos tipos de escenarios extremos, uno optimista y otro pesimista, los cuales se forman a partir de la asignación de probabilidades de ocurrencia subjetivas. Estos escenarios extremos contienen la incertidumbre y riesgo asociado a cada alternativa y representan la preferencia o la aversión que el decisor tiene para tomar decisiones. Si tengo preferencia ante el riesgo opto por el escenario optimista y el escenario negativo si lo que tengo es una aversión al riesgo.

Para el escenario optimista debemos plantearnos cuál es la probabilidad que al implementar “n” alternativa se logre resolver el problema y lo mismo para el escenario negativo, cual es la probabilidad de que al implementarse la alternativa “n”, no se logre resolver el problema.

$$\mathbf{ReoAn = VeAn \times PoAn}$$

$$\mathbf{RepAn = VeAn \times PpAn}$$

ReoAn: Resultado esperado optimista para la alternativa “n”.

RepAn: Resultado esperado pesimista para la alternativa “n”.

VeAn: Valor esperado para la alternativa “n”.

PoAn: Probabilidad de ocurrencia optimista asociada a la alternativa “n”

PpAn: Probabilidad de ocurrencia pesimista asociada a la alternativa “n”.

Una vez obtenido el Reo y el Rep, al momento de seleccionar la alternativa se puede elegir aquella cuyo Reo sea mayor o sino aquella con un Rep menor, todo depende de la actitud del decisor hacia el riesgo, si el decisor tiene una preferencia hacia el riesgo va a elegir aquella cuyo Reo sea mayor a las demás independientemente del Rep de la misma. Caso contrario si la actitud del decisor es negativa, este elegirá aquella cuya Rep sea menor, sin importar el Reo de la misma.

7º) Implementación de las acciones.

Esta última etapa del proceso decisional está relacionada con llevar a la acción la alternativa seleccionada para terminar con el problema.

De acuerdo con María Verónica Linares de Gullé (2004), todas las demás etapas o espacios tienen implicancias sobre el resultado de esta etapa, ya que como todo proceso que se basa en los datos que surgen de las etapas anteriores, si existe algún error al principio del proceso lamentablemente el resultado final, no va a ser él estimado. Por este motivo, las causas de la falla de esta etapa están dados por los errores o problemas surgidos en el espacio problema, en el espacio solución y por los propios

de esta misma etapa, espacio implementación. De acuerdo a esta lógica se consideraran los siguientes motivos, las razones por la que la etapa de implementación puede fallar:

- Por una incorrecta identificación del problema o de las causas de la misma.
- Debido a la generación de alternativas ineficientes o a la falta de alternativas creativas posibles de solución, a la incorrecta evaluación de las alternativas o asignación de las probabilidades de ocurrencia.
- Por problemas internos en la organización como; la falta de compromiso por parte de los involucrados en la decisión, por la incapacidad del implementador, o por problemas externos a la misma, como el mismo entorno en donde se desenvuelve la organización, el cual al ser imprevisible e incontrolable, algunos hechos o circunstancias que se esperan que sucedan no suceden y por ende la alternativa seleccionada puede no ser la correcta para solucionar el problema.

Con el objetivo de que la alternativa seleccionada se implemente, Verónica Linares de Gullé et al. (2001), recomiendan desarrollar las siguientes etapas:

- 1º) Resolver las cuestiones de logística de la implementación: como determinar las personas responsables de la implementación de la misma, el tiempo para ejecutarla, los recursos necesarios para ponerla en acción y otras.
- 2º) Comunicar la decisión a las personas involucradas en la implementación.
- 3º) Definir las medidas para resolver los posibles impactos generados por la decisión.
- 4º) Definir y adoptar los estándares de medición para controlar la implementación de la decisión.

Tal como menciona Verónica Linares de Gullé et al. (2001), hay que recordar que la implementación de una decisión implica cambios, por ende muchas veces al momento de implementar una decisión existen barreras que son generadas por las personas que van a ser afectadas por la implementación de la decisión. De acuerdo con Verónica Linares de Gullé et al. (2001), las barreras o resistencias que oponen estas personas se dan por los siguientes motivos:

- Consecuencias personales desfavorables por pérdida de beneficios, privilegios, poder, etc.
- Barreras Psicológicas: estas pueden estar dadas por múltiples razones como la falta de participación, la confrontación con una realidad desagradable, temor a lo desconocido, etc.
- Barreras Intelectuales: las cuales pueden ser generadas por la falta de conocimientos, el desacuerdo sobre premisas o razonamientos, y otras.

¿Qué debe hacer el decisor antes estas barreras? En función de lo aprendido en la cátedra de Metodología de Decisión, en primer lugar, el decisor debe recordar que las personas naturalmente tienen miedo a lo nuevo, a lo desconocido, y que la decisión que se quiere implementar va a implicar un cambio, ya sea en las personas involucradas o en algún sector o área de la empresa, por lo que posiblemente las personas involucradas en la decisión, opongan una resistencia, por lo tanto el decisor debe esperarse que existan ciertas barreras.

En segundo lugar, el decisor tiene que ser consciente que para que su decisión se haga efectiva, requiere de la participación de las demás partes involucradas en la decisión, y nunca tendrá la cooperación de ellos, si no entiende y comprende porque es que estos se oponen o muestran resistencia al cambio. Para esto el decisor, debe ponerse en el lugar de las personas involucradas en la decisión, una vez que este los comprenda, no solo le será más fácil tener el apoyo de los mismos, sino también al poder conocer las razones por las cuales estos se resisten al cambio, les será más fácil encontrar la solución a estas barreras.

Tercero, toda decisión debe ser comunicada a las personas involucradas en el momento oportuno, como todas las cosas que se comunican, esta se debe hacer en el momento y lugar adecuado, para evitar todo tipo de confusiones y conflictos.

No solo se debe comunicar la decisión tomada sino también es necesario que se detalle las consecuencias de los cambios que la decisión va a generar, esto ayudará a eliminar esa incertidumbre sobre lo que sucederá, y así poder el decisor inspirar mayor confianza y aumentar la motivación de las personas involucradas en la decisión por la implementación. Además ayudará a eliminar ciertos chismes.

Algo que también puede generar resistencia por parte de las personas afectadas por la decisión o por aquellas de las que se requiere algún tipo de cooperación para la implementación de la decisión es la falta de motivación generada por la falta de participación de las mismas. Para aumentar la participación de estas personas en la implementación, una acción a seguir podría ser invitar a estas personas a que aporten sus ideas o que estas expresen sus emociones respecto de la decisión que se quiere implementar.

Una forma de despertar el interés y disminuir la incertidumbre sobre lo que puede pasar en el futuro es que el decisor brinde anticipadamente información sobre la decisión tomada. Esto permitirá aumentar el conocimiento de las personas sobre lo que sucederá lo que también aumentará la confianza de las personas involucradas respecto de lo que va a pasar y eliminar la posibilidad de posibles chismes.

Como sabemos, los chismes son causas de posibles conflictos y por ende de problemas, por lo que el decisor debe anticiparse a los mismos y combatir los chismes.

El decisor debe tratar de vender esta decisión, hacerles creer que realmente esta decisión es correcta y que la implementación de la misma no solo es bueno para la organización sino también para ellos (entendiendo por ellos los involucrados en la decisión). Esto no solo motivará sino que también ayudara a que las personas involucradas en la decisión estén más convencidas sobre la necesidad de que la decisión se implemente.

El decisor debe explicar los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de la decisión. Esto ayudará a disminuir las dudas sobre lo que se espera de la decisión, inspirar mayor seguridad y darles a entender que los esfuerzos que se esperan de ellos tienen sentido.

Las personas involucradas en la implementación de la decisión, jamás cooperarán con la implementación de la misma, si éstas no se sienten seguras acerca de la decisión tomada y es lógico que sea así si alguien nos pide que hagamos algo de lo cual no estamos seguros, difícilmente lo hagamos o si lo hacemos probablemente lo hagamos mal. El decisor debe dar seguridad respecto de la decisión tomada, esto ayuda a superar en gran medida ciertas barreras psicológicas impuestas.

Por último, debido a que las decisiones tomadas implican cambios y las personas que se encuentran involucradas en la implementación de la decisión muchas veces no están preparadas para estos cambios, el decisor debe evitar hacer que los cambios se den en forma repentina, ya que primero es necesario un proceso de adaptación por parte de éstas, de lo contrario difícilmente la decisión se pueda implementar correctamente. Por esto mismo el decisor debe procurar que los cambios se den en forma gradual y que a medida que se va avanzando en la implementación de la decisión, se comunique a estas personas los logros obtenidos, esto ayudará a que las personas involucradas en la implementación noten que sus esfuerzos por implementar la decisión están dando frutos.

CAPÍTULO N° III: ANÁLISIS DEL AMBIENTE.

En este capítulo nos focalizaremos en el análisis del entorno de las empresas mendocinas para tener un conocimiento del ambiente en donde se desenvuelven o tienen planeado iniciar algún tipo de actividad. Para esto utilizaremos la herramienta de análisis denominada PEST, debido a que nos permite hacer una un análisis exhaustivo de los factores externos que pueden afectar a las firmas mendocinas.

1. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PEST EN MENDOZA-ARGENTINA

El análisis PEST, es una herramienta utilizada para el análisis del macro entorno en el que se desenvuelve una empresa o piensa operar. El análisis PEST consta de un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos propios del entorno en el que interactúa la empresa, de ahí las siglas PEST. Este análisis tiene como objeto detectar tanto las amenazas como las oportunidades de la región objeto de análisis, a partir de los análisis de los factores anteriormente mencionados de la misma.

Esta herramienta de análisis tiene ventajas como:

- La gran simplicidad en el uso de la misma.
- La gran cantidad de información que proporciona sobre el entorno objeto de estudio.
- Permite una mayor comprensión el macro entorno de la empresa.
- Facilita la toma de mejores decisiones al reducir la incertidumbre sobre el entorno en que se opera.

Aunque las ventajas del análisis PEST son variadas y muy atractivas, debemos recordar que esta herramienta también posee ciertas desventajas, algunas de estas son:

- Requiere de mucho tiempo.
- La existencia de dificultades para encontrar cierta información, sobre alguna región específica.

- Puede volverse más costosa que otras herramientas, cuando no se encuentra información.
- Dificultades al momento de seleccionar las variables a analizar en cada aspecto, si se pierde de vista el propósito del análisis.

En nuestro caso como mencionamos anteriormente la finalidad de este análisis va a ser el análisis del sector de negocio desde la perspectiva de una empresa mendocina que se encuentra operando actualmente en la provincia o que desea comenzar a operar en la misma. Sin embargo hay que tener en cuenta que el análisis PEST, permite analizar el sector con otras finalidades como pueden ser por ejemplo:

- El lanzamiento de un nuevo producto
- La creación de una nueva marca o el lanzamiento de una existente.
- Evaluar el mercado para una unidad de negocio local.
- Analizar la conveniencia de una decisión estratégica.
- Evaluar la posibilidad de adquirir alguna empresa o de formar nuevas alianzas.
- Determinar la conveniencia de llevar a cabo una inversión.

2. ASPECTOS POLÍTICOS

A lo largo de estos últimos diez años de la historia argentina, la Argentina ha sido gobernada por un mismo partido político, este partido político se encuentra liderado por la familia Kirchner. Para ser más explícito, desde el 2003 hasta el tercer trimestre del 2007 el gobierno argentino estuvo en las manos del ex mandatario Néstor Kirchner y el mismo año asume como presidente de la Argentina la ex senadora, Cristina Fernández de Kirchner, hasta el presente, cuyo mandato actual finaliza en el 2015, habiendo sido ya reelecta por el pueblo argentino. El análisis de este factor estará basado en gran parte en el gobierno del actual presidente, tomando como marco geográfico tanto Mendoza como la Argentina, ya que la actividad económica de las empresas de Mendoza, es afectada no solo por las políticas o leyes provinciales o regionales, sino también por las políticas y leyes nacionales.

2.1. Presión tributaria en Mendoza

A finales del 2011 debido a la falta de liquidez por parte del gobierno de la Provincia de Mendoza, el gobernador Francisco Pérez, conocido también como Paco Pérez, decidió no solo aumentar un 20 % los impuestos inmobiliarios, sino que además decidió sacar la tasa cero en Ingresos Brutos para todos los sectores, menos para la actividades primarias. Si bien la eliminación de la tasa cero en Ingresos Brutos para 200 actividades afectan negativamente a la producción de las empresas mendocinas, debido a que significaría un nuevo costo al que deberán incurrir estas compañías que

accedían a este beneficio fiscal perjudicando por consiguiente, la rentabilidad económica de las actividades de estas. El Ministro de Haciendas, Marcelo Costa, manifestó lo siguiente: *“El objetivo es ir poniendo la lupa en ciertas actividades y por eso en esta Ley Impositiva nos hemos propuesto empezar a ir eliminando la tasa cero en Ingresos Brutos, sobre todo para los sectores a los que les ha ido bien en los últimos años”*⁴. Lo cierto es que gracias a esta modificación de los Impuestos a los Ingresos Brutos le permitirá al Ministerio de Hacienda, aumentar su recaudación.

No obstante las tasas de impuesto a los Ingresos Brutos han venido aumentando para los distintos rubros en los últimos años como podemos observar en la siguiente tabla:

Cuadro 2: Tabla de Impuesto a los Ingresos Brutos de Mendoza.

Actividad	Alícuota 2013	Alícuota 2012	Alícuota 2011
1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca	2%	2%	0,90%
2. Explotación de minas y canteras	5%	4%	1,50%
3. Industria manufacturera	3%	3%/1,50%	1,50%
4. Electricidad, gas y agua	3%	3%	3%
5. Construcción	4%	4%	3%
6. Comercio al por mayor	4%	4%	3,50%
7. Comercio minorista	3,50%	3,50%	3%
8. Expendio de comidas y bebidas	4%	4%	3%
9. Transporte y almacenamiento	4%	4%	3%
10. Comunicaciones	6%	6%	3,50%
11. Establecimientos y servicios financieros	6%	5,50%	4,50%
12. Seguros	5%	4,50%	4%
13. Operaciones sobre inmuebles	4%	4%	3,50%
14. Servicios técnicos y profesionales	4%	4%	3%
15. Alquileres de cosas muebles	4%	4%	3,50%
16. Servicios sociales , comunales y personales	4%	4%	3%

FUENTE: adaptada de Noemí B. Delfilpo, “Modificaciones de la Ley Impositiva de Mendoza”, Novedades Fiscales, Ámbito Financiero, diario Ámbito (martes 22 de mayo de 2012), 72 y de Jorge Vega, “Alícuota Ingresos Brutos Mendoza 2013” (sábado 9 de febrero de 2013).

Sin embargo, debemos tener en cuenta que el gobierno de la Provincia de Mendoza, ha dado la posibilidad de acceder al beneficio de reducción tasas, como por ejemplo la reducción al 1% de la

⁴<http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2011/12/20/nota289850.html> Mayo de 2013

alícuota prevista por la Ley Tarifaria para los contribuyentes que cumplan con lo establecido en el art 185 inciso x del Código Fiscal.⁵

Por otro lado, no todo lo que respecta a materia tributaria es perjudicial para el crecimiento de las empresas mendocinas, el gobierno con el objetivo de establecer las bases para el crecimiento sostenido, la competitividad y el aumento del empleo, ha venido instrumentando medidas que tiendan a la reducción del nivel de los costos de producción. Un ejemplo de esto es el decreto 814/2001⁶, que si bien no fue decretado por el actual gobierno, éste ha empezado a tomar una gran importancia a partir de que varias actividades económicas se quedaron sin la tasa cero en el 2012, ya que muchas empresas que pertenecían a algunas de estas actividades se quedaron sin este beneficio, con el sentido de alcanzar el objetivo anteriormente mencionado a través de este decreto, el Gobierno Nacional disminuyó la presión sobre la nómina salarial como un paso hacia la mayor productividad de la economía en general y de los sectores de la producción que cuentan con Planes de Competitividad y Generación de Empleo, particularmente. Este decreto consiste en darle a las contribuciones patronales del carácter de crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado, de esta manera no solo se contribuye a disminuir los costos sobre la producción, sino también que fomenta la contratación de personal, el blanqueo de los mismos y por ultimo facilita el cumplimiento global de las obligaciones tributarias.

2.2. Política cambiaria

Dejando de lado lo que respecta a la política tributaria del país y de la provincia, la Argentina se encuentra con problemas para cumplir con sus obligaciones con el FMI, *Fondo Monetario Internacional*, debido a que el BCRA, *Banco Central de la República Argentina*, no cuenta con las reservas necesarias para afrontar la deuda externa del país. En consecuencia, el gobierno argentino decidió tomar una política cambiaria restrictiva, para disminuir tanto la compra de divisas, lo que generó lo que llamamos, el cepo al dólar.

Gracias a esta política cambiaria que ha restringido tanto la compra de dólares, las empresas y la sociedad, han tenido que recurrir desde mediados del año pasado a las “cuevas” en busca de divisas, lo que ha generado su vez un dólar con dos cotizaciones distintas: una de ellas es establecida por el BCRA , dando origen al *dólar oficial*, y la otra, es la que surge de la propia oferta y demanda de divisas del mercado, surgiendo así el famoso *dólar blue o dólar paralelo*, cuya cotización aumenta a medida que los controles del gobierno son mayores.

Sin embargo, esta política cambiaria que el gobierno ha tomado con el objeto de aumentar las reservas de divisas del BCRA, no solo ha llevado al gobierno a limitar la compra de dólares, sino que posteriormente para reforzar esta política, entre otras cosas, ha tomado la decisión de que se pesifiquen

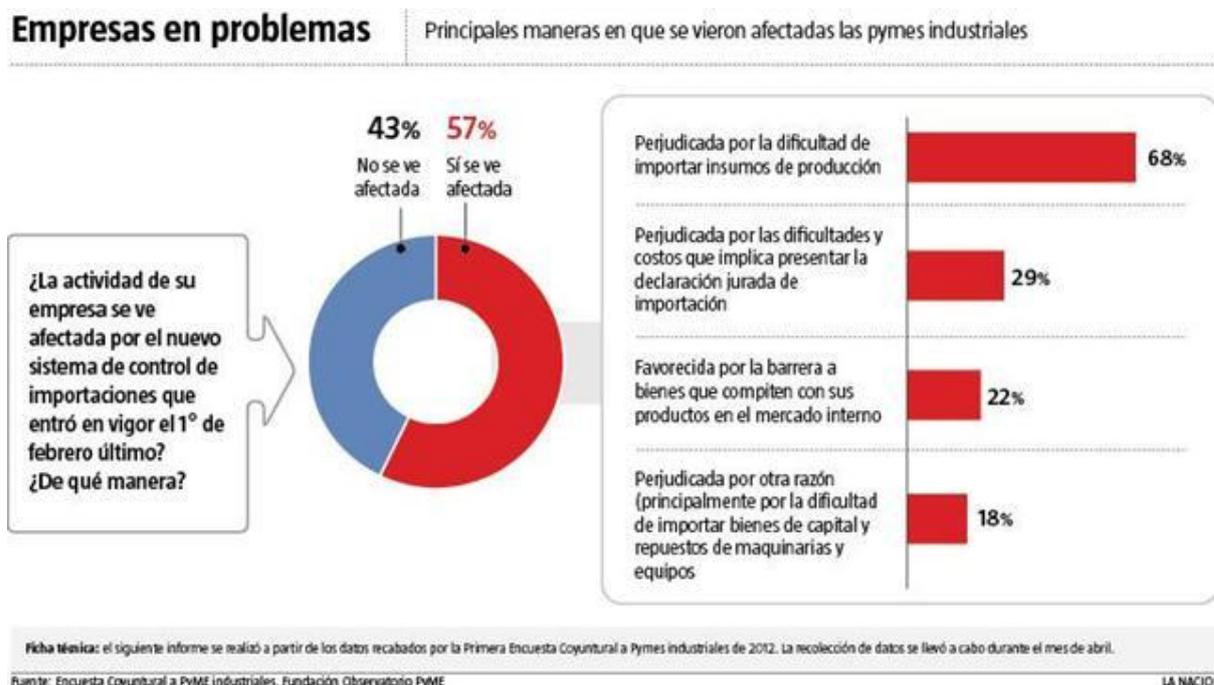
⁵http://www.bdoargentina.com/downloads/impuestos/Ley_Tarifaria_Mendoza_2013.pdf Mayo de 2013

⁶Contribuciones Patronales (Decreto 814/2001). (20 de junio de 2001). Boletín Oficial, (22 de junio de 2001)

todos aquellos ingresos en moneda extranjera que obtengan las empresas en sus operaciones en el mercado externo y además, a trabar las importaciones, para así reducir el flujo de divisas al exterior.

Todo esto afecta tanto a las empresas exportadoras en su rentabilidad, debido a que deben comprar un dólar paralelo cuya cotización es superior al oficial, para que luego los ingresos de sus ventas al exterior sean pesificadas al valor del dólar oficial, como a la continuidad de aquellas empresas que deben importar ciertos insumos o productos para poder operar normalmente, ya que con las trabas a las importaciones, muchas no pueden hacer ingresar al país sus productos o insumos, motivo por el cual últimamente, por ejemplo, muchas marcas de ropas internacionales han tenido que retirarse del país o las empresas automotrices han tenido dificultades para ingresar los autos importados o ha habido dificultades para ingresar medicamentos importados o importar libros para el caso de las librerías. Como podemos ver en la figura 2⁷, según la encuesta realizada por la Fundación Observatorio Pyme entre 430 pymes industriales del país, “el 57% de las pymes sostienen que el sistema de control de importaciones que entró en vigor el 1 de febrero del 2012 repercutió en forma directa en su actividad”.

Figura 2: Principales maneras en que se vieron afectadas las pymes industriales.



FUENTE: Alfredo Sainz, “Las trabas para importar ya afectan al 57% de las pymes”, La Nación, Miércoles 30 de mayo del 2013.

⁷<http://www.lanacion.com.ar/1477595-las-trabas-para-importar-ya-afectan-al-57-de-las-pymes> Mayo de 2013

3. ASPECTOS ECONÓMICOS

A los efectos de comprender la economía de Mendoza explicaremos a continuación la evolución de la misma durante los años 2010 - 2012 y daremos una breve perspectiva de lo que puede llegar a suceder en el 2013. Pero para comprender la dinámica de la misma analizaremos también, los principales motores macroeconómicos que explican la producción en Mendoza.

Según publicado por el IERAL (2011), los principales motores de la economía son:

- *Los mercados externos relevantes para Mendoza.*
- *El mercado laboral.*
- *El mercado financiero.*
- *El sector público provincial.*

3.1. Los mercados externos relevantes para Mendoza

3.1.1. La economía mundial

Al analizar los mercados externos relevantes para Mendoza, nos enfocaremos precisamente en aquellos mercados con los que comercializa la economía de Mendoza y que están fuera de su territorio, por lo que analizaremos tanto la economía mundial como la economía de la Argentina.

Luego de la fuerte recesión mundial sufrida por “el negocio financiero” de las hipotecas sub prime en Estados Unidos, el mundo como los países comerciantes socios de Mendoza se recuperaron durante el 2010. Esta recuperación de la economía mundial, se tradujo en un fuerte crecimiento de las exportaciones en todo el mundo, por lo cual esta recuperación del comercio mundial, favoreció al contexto de las exportaciones en Mendoza (IERAL, 2011).

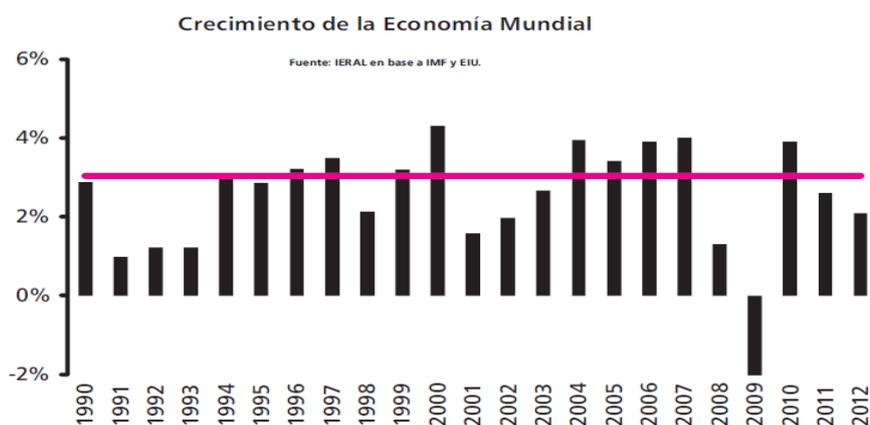
Sin embargo, según las investigaciones hechas por el IERAL (2012), el crecimiento de la economía mundial se desaceleró durante el 2011, registrándose un crecimiento inferior al promedio histórico. La fuerte desaceleración del comercio internacional en este año estuvo vinculada a la débil situación de algunos bloques económicos de gran peso en la economía mundial como Estados Unidos, Europa y Japón. Pero a todo esto se le sumó debido a las diferencias inflacionarias entre la las economías, una caída del tipo de cambio real en Argentina respecto de las monedas más relevantes de la economía mendocina. Esto último, afectó negativamente a las empresas mendocinas, porque si bien los precios internacionales al igual que el tipo de cambio nominal aumentaron durante el tercer trimestre del 2011, estos no fueron lo suficiente como para compensar el aumento de los costos

afrontados por las empresas mendocinas debido al aumento de la inflación, por lo que la rentabilidad del sector privado se vio perjudicada.

No obstante, el debilitamiento del sector externo se tradujo en un estancamiento de los volúmenes de ventas, en término de divisas las exportaciones crecieron respecto del 2010 debido al aumento de los precios de las exportaciones.

Pero el 2012 no fue muy distinto del año anterior tal como lo informa el IERAL (2013). Al igual que el 2011 la economía mundial sufrió una desaceleración en su ritmo de expansión generando un crecimiento por debajo del promedio histórico. Existen varias razones por la cual la dinámica de la economía mundial se vio afectada en el 2012, sin embargo los principales motivos se simplifican a tres.

Gráfico 1: Crecimiento de la Economía Mundial.



FUENTE: IERAL de la Fundación Mediterránea, “Informe Anual 2012. Perspectiva 2013”, 7 de marzo de 2013, pág.16.

En primer lugar y tal vez la principal razón fue la caída del PBI entre el 2011 y el 2012 en los países europeos, lo que afectó a economías emergentes como el caso de China.

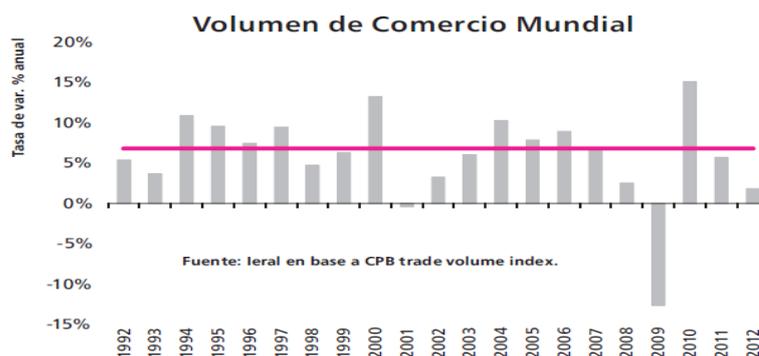
Otra razón de la desaceleración de la economía mundial, fue que muchos países grandes consolidaron un ajuste fiscal, lo que esta disminución del déficit fiscal, se tradujo en el corto plazo en una disminución de la Demanda Agregada lo que no contribuyó positivamente a la expansión de dichas economías.

Por último, el año pasado fue un año donde la incertidumbre fue preponderante, la cual afectó a las decisiones de consumo e inversión tanto en Europa como en Estados Unidos. La incertidumbre tuvo lugar debido a que por un lado los inversores se encontraban con una Europa cuya economía estaba en recesión, motivo por el cual, su moneda se estaba debilitando cada vez más y no se sabía que

iba a suceder con ésta, al menos hasta las elecciones de Alemania, y surgieron las dudas respecto de la continuidad del bloque, debido a que algunos países estaban pensando salirse de éste. Por otro lado, en el Congreso de Estados Unidos debía decidirse la continuidad de las exenciones impositivas y de los subsidios que el estado otorgaba, la cuales vencían a fines del 2012, lo cual si bien fueron prorrogadas, esta decisión tenía mucha importancia para los inversores, debido al gran impacto que la misma iba a tener en un futuro en la economía norte americana, ya que de no haberse prorrogado la mismas, la economía americana sufriría por este hecho en el 2013 una contracción inmediata del PBI.

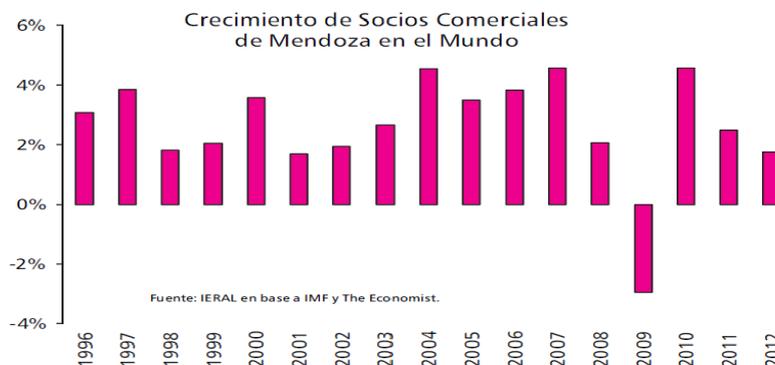
Este proceso de desaceleración del crecimiento del mundo si bien afectó al comercio mundial, haciendo que éste creciera muy por debajo del promedio histórico, también afectó en gran parte a los países a los que exporta Mendoza. Según informa el IERAL (2013), “el promedio de las economías “socias” de Mendoza se desaceleró aún más que el promedio mundial”.

Gráfico 2: Volumen de Comercio Mundial.



FUENTE: Ibídem, pág. 17.

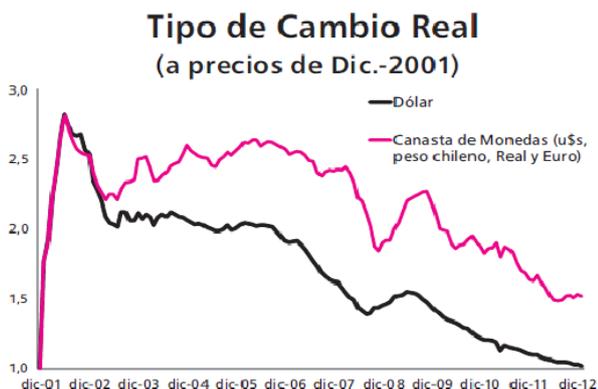
Gráfico 3: Crecimiento de Socios Comerciales de Mendoza en el Mundo.



FUENTE: Ibídem.

Pero a este contexto también se le sumó, al igual que en el 2011, una caída del tipo de cambio real respecto de las monedas más relevantes para la economía mundial, cuya causa de esta caída fue la misma que la del año 2011. Perjudicando de esta manera no sólo los volúmenes de ventas al exterior sino también la rentabilidad de las empresas exportadoras.

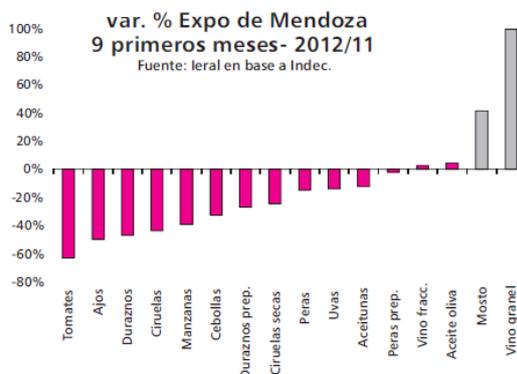
Gráfico 4: Variación del Tipo de Cambio Real.



FUENTE: Ibídem, pág. 18.

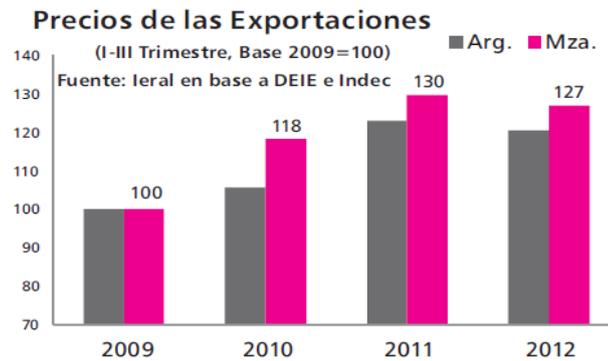
Como se puede apreciar en este gráfico, el total de las ventas al exterior cayeron en los primeros 9 meses tan solo 1% para la provincia de Mendoza según informa el IERAL (2013). Esta leve disminución de la exportación se dio debido a la gran performance del mosto y del vino a granel, que permitió compensar en gran medida la caída en los volúmenes de ventas al exterior de los demás rubros y a la pequeña reducción del promedio de los precios internacionales, ya que las cantidades vendidas al exterior durante el 2012 habían aumentado levemente.

Gráfico 5: Variación de las Exportaciones de Mendoza.



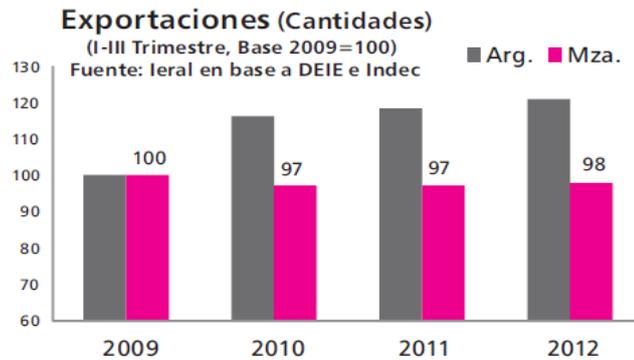
FUENTE: Ibídem.

Gráfico 6: Precios de las Exportaciones.



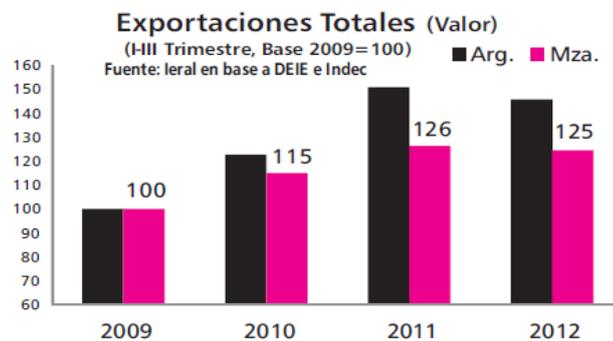
FUENTE: Ibídem.

Gráfico 7: Exportaciones (Cantidades)



FUENTE: Ibídem.

Gráfico 8: Exportaciones Totales (Valor)



FUENTE: Ibídem.

Según la Carta Económica (febrero del 2013), “la perspectiva para la economía mundial será mejor que en el 2012”, esto se traduce en que el promedio de los países del mundo va a tener una mejora en sus tasas de crecimiento con respecto al 2012. Pero la misma carta informa que estas proyecciones de crecimiento enfrentan ciertos riesgos a la baja, entre los que se encuentran: en primer lugar el empeoramiento de la crisis europea, ya sea porque aumentó la recesión o porque la débil situación en la que se encuentran ciertos líderes políticos, impide a los países europeos comprender las reformas necesarias para la construcción de una verdadera unión monetaria y fiscal; segundo, un ajuste fiscal en EEUU muy concentrados en el corto plazo podría llevar a la economía de Estado Unidos a una recesión; en tercer lugar, existe el riesgo de una disminución de la inversión en China y que la reorientación de su modelo de crecimiento resulte más difícil.

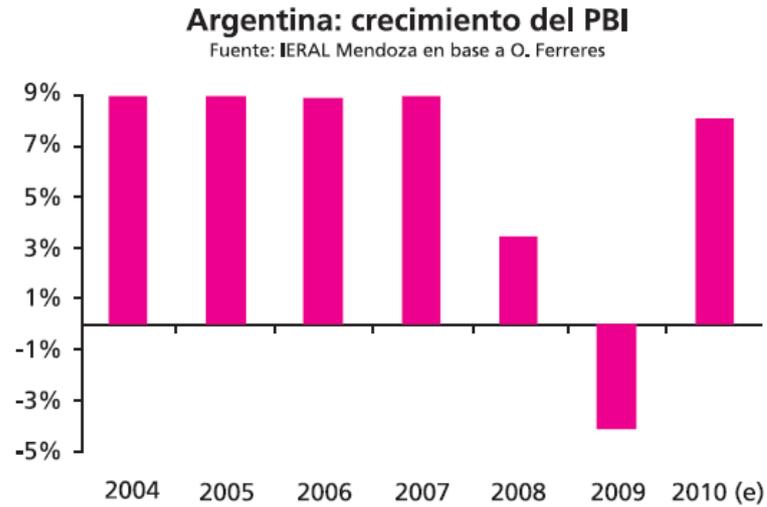
Respecto de los precios internacionales, según IERAL (2013), se espera que estos se mantengan estables, gracias al precio de los commodities estables y al crecimiento moderado. Otro factor que caracterizará a la economía mundial en el 2013 será, el surgimiento de nuevas devaluaciones en los tipos de cambio de los países con tasas bajas.

3.1.2. La Economía argentina.

Al analizar los motores externos de la economía de Mendoza, también nos detendremos en el análisis de la economía de Argentina, ya que según estudios hechos por el IERAL (2011), en base a los datos que existen respecto de los acontecimientos sucedidos en el mercado durante los últimos 40 años, “la dinámica de la economía argentina explica un 92 % de la evolución de la producción provincial” La relación entre ambas economías se basa principalmente en que Mendoza, al igual que el resto del país comparten las políticas macroeconómicas establecidas por la nación, por lo que gran parte de las acciones y decisiones que se tomen a nivel macroeconómico en Mendoza, serán muy similar al de la Argentina. Por otro lado, Mendoza es una provincia cuya mayor parte de las ventas sus productos y servicios están destinados al resto de las provincias de la nación argentina.

El año 2010 fue un buen año para la Argentina, ya que al igual que el resto del mundo, ésta experimentó una recuperación mayor a la esperada, aumentado su PBI alrededor de un 8% respecto del 2009.

Gráfico 9: Crecimiento del PBI de la Argentina.

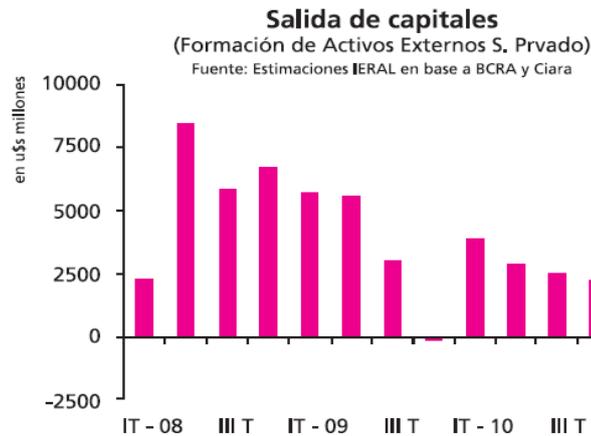


FUENTE: IERAL de la Fundación Mediterránea, “Informe Anual 2010. Perspectiva 2011”, 21 de abril de 2011, pág. 22.

Las razones de este crecimiento de la Argentina se dan en parte por:

- La existencia de una menor salida de capitales, que permitió impulsar la demanda interna de bienes, al tener como contrapartida una disminución del ahorro y un aumento del nivel de consumo y de las inversiones.

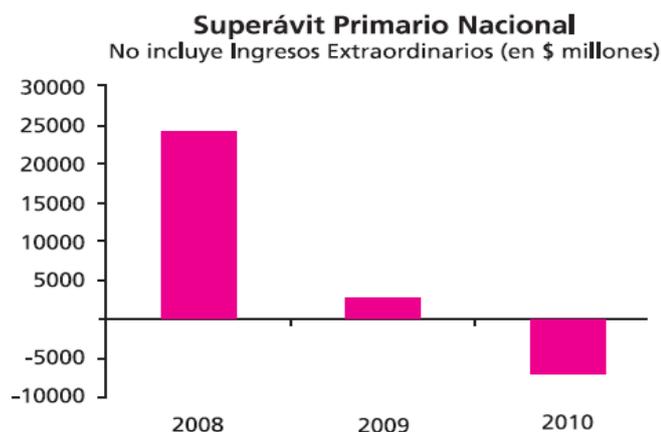
Gráfico 10: Salida de Capitales. (2008- Segundo trimestre 2011).



FUENTE: Ibídem, pág. 23.

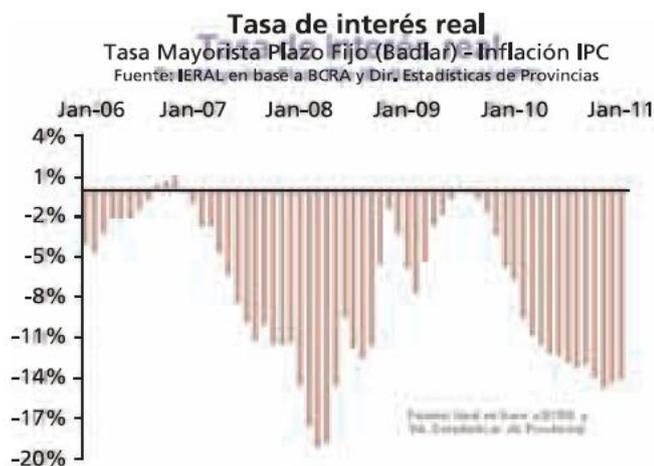
- Las políticas fiscales y monetarias expansivas puestas en marcha por el gobierno nacional, en donde el aumento del gasto público generó un impacto positivo sobre la demanda agregada y el nivel de actividad económica, a costa de un deterioro de las del superávit fiscal por supuesto, y la alta liquidez generada por el aumento de la emisión monetaria, provocó una caída de la tasas de interés muy bajas en términos de inflación, lo que estimuló nuevamente el consumo.

Gráfico 11: Superávit Primario Nacional.



FUENTE: Ibídem.

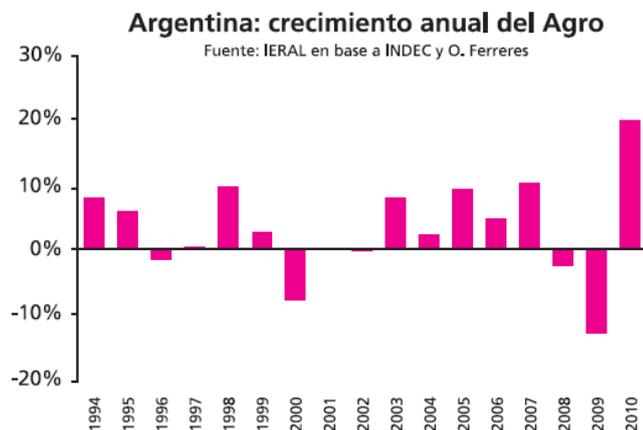
Gráfico 12: Tasa de interés real (2006 - 2010).



FUENTE: Ibídem.

- La excepcional performance del agro pampeano, registrando una cosecha record este mismo año.

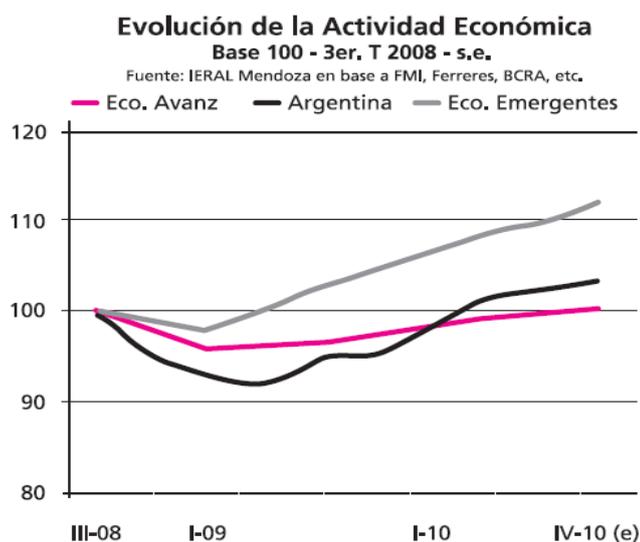
Gráfico 13: Crecimiento anual del Agro.



FUENTE: Ibídem, pág. 24.

- La recuperación del mundo y de los principales países con los que comercializa la Argentina, lo que ayudo a que la economía del país se expandiera durante este año.

Gráfico 14: Evolución de la Actividad Económica.

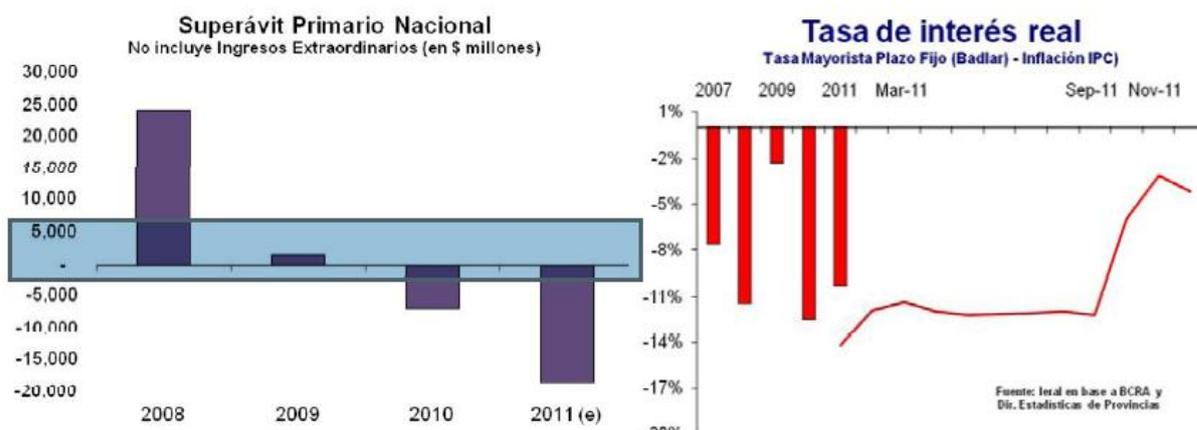


FUENTE: Ibídem.

El 2011 según informa el IERAL (2012), no fue muy diferente del 2010, el gobierno continuó con las mismas políticas, de esta manera la demanda agregada, el nivel de actividad económica y el

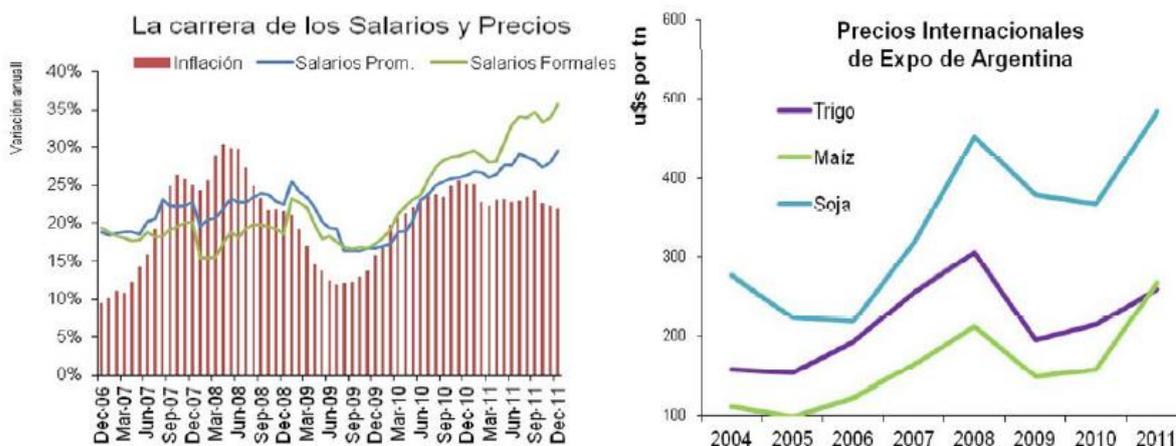
consumo, se vieron favorecidos, a costa de un superávit en un continuo deterioro y de una inflación cada vez mayor. En este año los salarios volvieron a crecer por encima de la inflación, por lo que ese aumento el poder adquisitivo y que junto con el pequeño aumento del número de empleos, aumentaron la masa salarial lo que favoreció el nivel de consumo agregado de la economía. Por otro lado la Argentina se vio favorecida este mismo año, por el aumento de los precios de los commodities exportados como la soja, el trigo y el maíz, lo que mejoro el sector externo de la economía del país.

Gráfico 15: Superávit Primario Nacional y Tasa de interés real.



FUENTE: IERAL de la Fundación Mediterránea, “Informe Anual 2011. Perspectiva 2012”, s/f, pág. 17.

Gráfico 16: La carrera de los Salarios y Precios y los Precios Internacionales de las Exportaciones de Argentina.

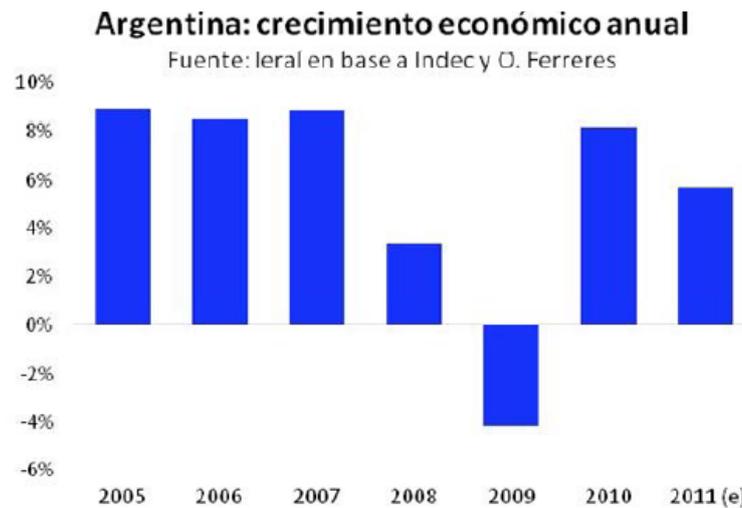


FUENTE: Ibídem.

Aunque el 2011 fue un buen año para la Argentina, su crecimiento se vio desacelerado, alcanzando un PBI del 6%. Los factores contractivos de la economía del país durante el 2011 se

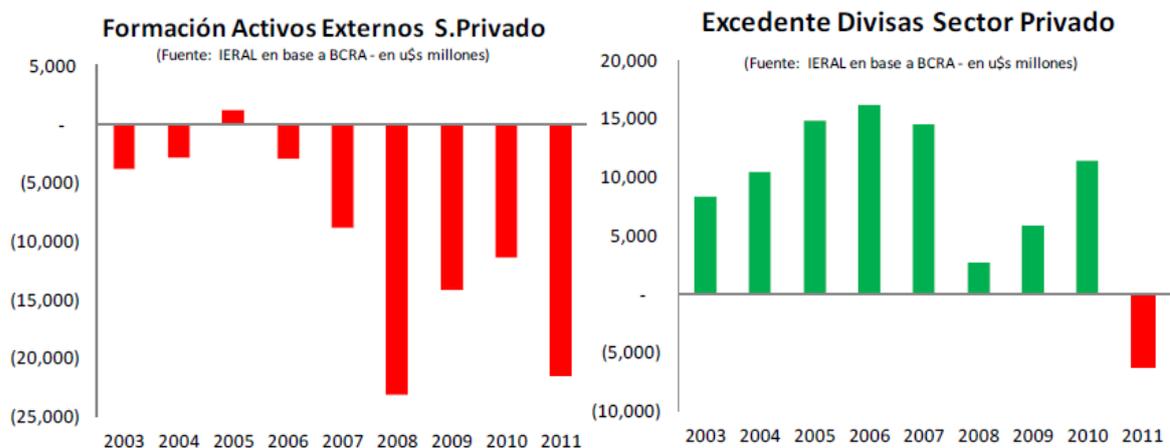
pueden resumir en la aceleración de la salida de capitales del sector privado. Esta aceleración de la salida de capitales, se dio debido a que la caída del tipo de cambio real como causa del aumento de la inflación, que junto con las complicaciones del mundo debido a los problemas económicos de los países europeos durante el segundo cuatrimestre del 2011, genero una gran compra de dólares, que tuvo como consecuencia el alza de las tasas de interés, afectando así al consumo y por ende desacelerando rápidamente la economía nacional.

Gráfico 17: Crecimiento del PBI de la Argentina (2005-2011)



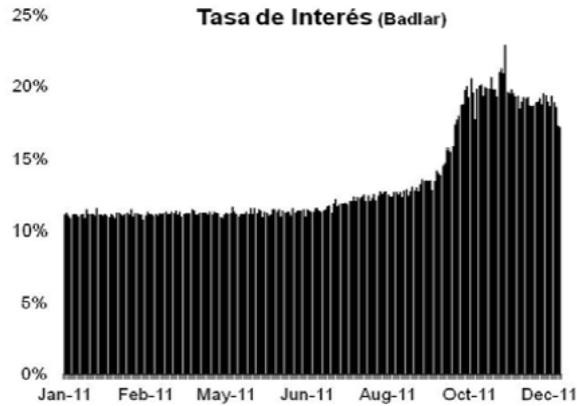
FUENTE: Ibídem, pág. 16.

Gráfico 18: Formación de Activos Externos del Sector Privado y Excedentes de Divisas del Sector Privado (2003-2011)



FUENTE: Ibídem, pág. 17.

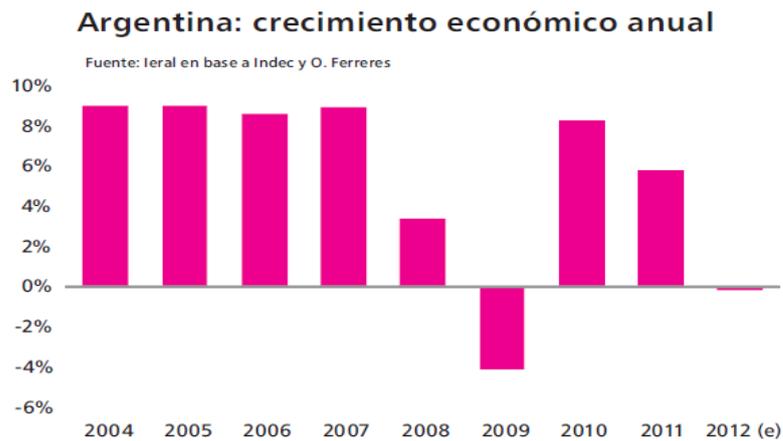
Gráfico 19: Tasa de interés real año 2011



FUENTE: *Ibíd.*, pág. 18.

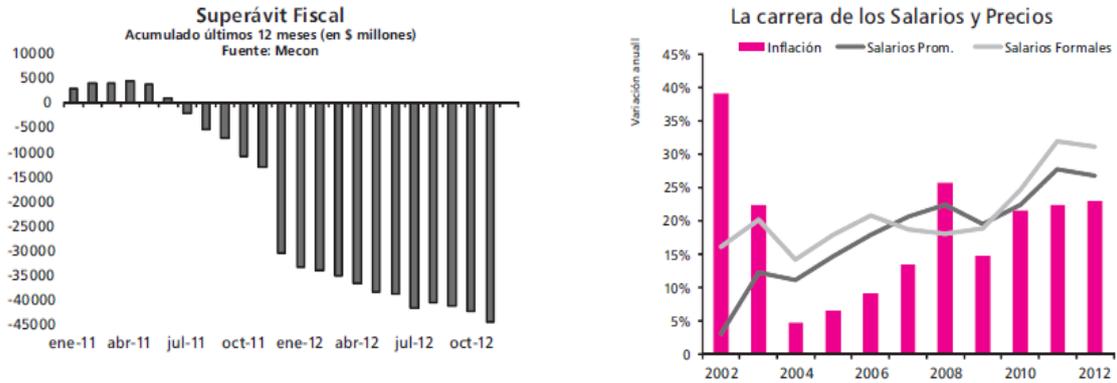
Lamentablemente el 2012 no fue un buen año para la Argentina. Según informa el IERAL (2013), tanto las políticas fiscales, monetarias y salariales de Argentina no cambiaron respecto de los años analizados anteriormente. Respecto de los precios de los commodities, por suerte durante el segundo semestre del 2012 estos aumentaron, por lo que el componente exportaciones de la Demanda Agregada Argentina se vio favorecido, al igual que el sector público a partir de las retenciones a las exportaciones. Sin embargo la economía argentina, se mantuvo estancada, y según estimaciones privadas, esta alcanza una tasa de crecimiento del -0,2% anual respecto del pasado año.

Gráfico 20: Crecimiento del PBI de la Argentina (2004-2012).



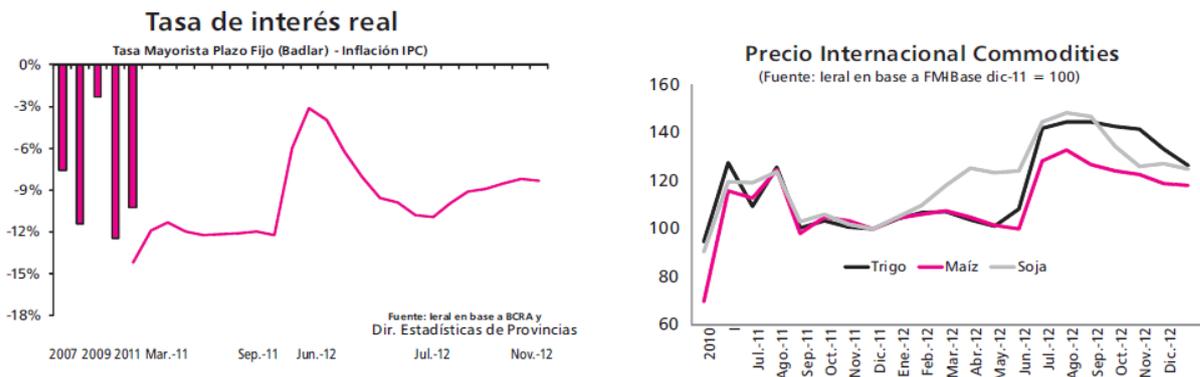
FUENTE: IERAL de la Fundación Mediterránea, “Informe Anual 2012. Perspectiva 2013”, 7 de marzo de 2013, 20.

Gráfico 21: Variación del Superávit Fiscal de la Economía Nacional y Comparación del ritmo de variación entre los salarios y los precios.



FUENTE: Ibídem, pág. 21.

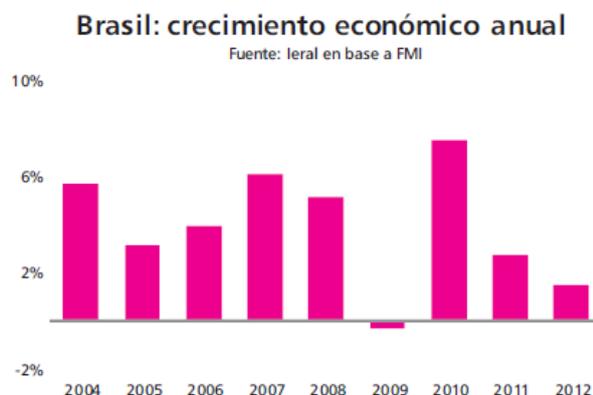
Gráfico 22: Variación de la tasa de interés real y del precio internacional de los commodities



FUENTE: Ibídem.

Las razones por las cuales la economía nacional se mantuvo estancada se pueden resumir en tres factores. En primer lugar, la pobre dinámica de la economía de Brasil durante el 2012 afectó seriamente a la economía nacional, debido a las relaciones comerciales con el país limítrofe que impulsaban a la industria argentina, sobre todo al sector automotriz.

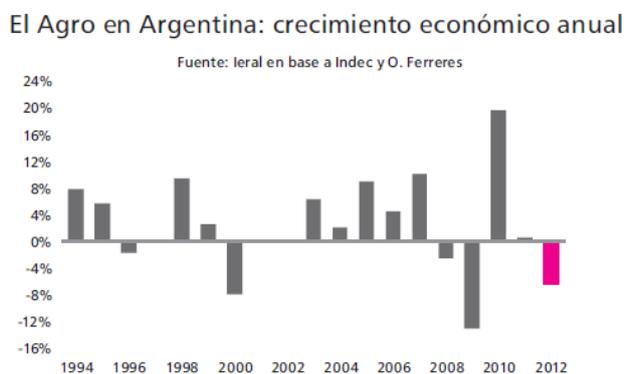
Gráfico 23: Crecimiento de Brasil (2004-2012).



FUENTE: Ibídem, pág. 22.

Otro factor preponderante fue la mala performance del sector agropecuario de la Argentina, debido a la caída en la cosecha 2011/2012, lo cual para la economía del país, esto es muy importante debido a que la Argentina es un país en donde se exporta mucha soja, trigo, maíz y otros cultivos, siendo de esta manera el sector agropecuario, el principal sector exportador del país.

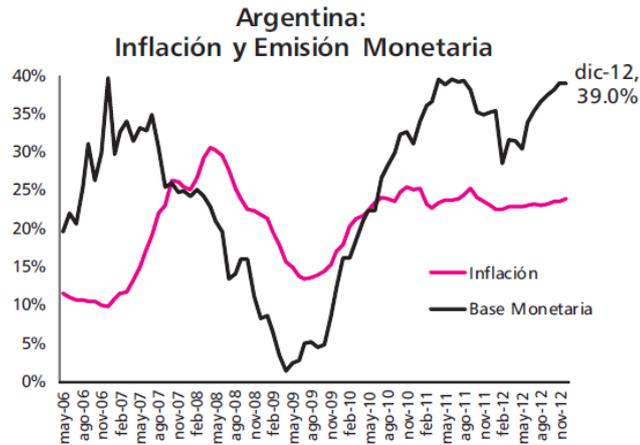
Gráfico 24: Crecimiento económico del Agro en Argentina.



FUENTE: Ibídem.

El último factor, y tal vez el más importante de todos, es la incertidumbre. Este último está dado en parte por el elevado y creciente déficit fiscal, como consecuencia las políticas fiscales ultra expansivas, que generan la necesidad de aumentar la emisión monetaria para poder financiar todos estos gastos que el gobierno tiene que afrontar, y que esto último se tradujo en una inflación que se mantuvo en niveles muy altos.

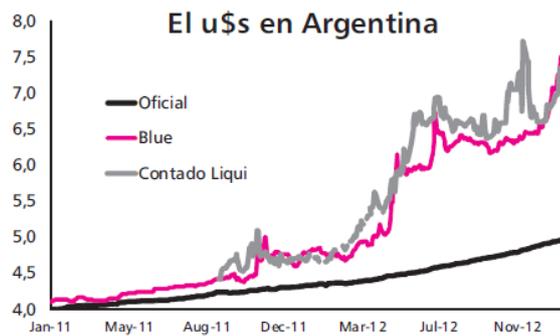
Gráfico 25: Crecimiento económico del Agro en Argentina.



FUENTE: Ibídem.

Por otra parte esta inflación, que parece que no va a bajar por unos años más, al sostenerse por encima del ritmo de devaluación del tipo de cambio nominal, produjo entre otras cosas la caída del tipo de cambio real y el aumento de la brecha ente el tipo de cambio paralelo y el oficial. Todos estos hechos generaron una gran incertidumbre sobre el curso de la economía nacional y sobre la conveniencia de realizar un gasto o invertir en el país, frenando de esta manera muchas de las decisiones de consumo e inversión.

Gráfico 26: Variación del Dólar en Argentina.



FUENTE: Ibídem, pág. 23.

El 2013 no se presenta muy distinto del 2012. El gobierno no ha tomado ninguna medida para atacar seriamente las causas de desequilibrio económico, que crecen año tras año, tal vez porque consideran que no hay peligro de una crisis macroeconómica y prevén una recuperación generosa de la economía. Si bien la carta económica (marzo del 2013), no cree que pueda darse una crisis macroeconómica, ésta insiste en concientizar de que los riesgos son altos y que siguen creciendo. Lo cual no es bueno, debido a que estos riesgos generan una mayor incertidumbre sobre la dinámica de la

economía nacional, lo que va a jugar en contra de la inversión. La carta estima un escenario con una inflación anual levemente superior a la del 2012, cercano al 27%, probablemente debido a la alta liquidez generada por las políticas monetarias expansivas, y un leve crecimiento del PBI entre el 2 y el 2,5%. Según los estudios hechos por el IERAL (2013), la expansión de la economía se dará sobre todo por un repunte en el consumo, más que por los niveles de inversión.

3.2. Los mercados internos relevantes para la economía de Mendoza

3.2.1. El mercado laboral

El análisis del mercado laboral es de gran importancia, debido al impacto que éste tiene en la dinámica de los niveles de actividad económica de la provincia. La influencia del mismo sobre la provincia, está dada en que una mayor creación de empleos y un aumento de los salarios generan una mayor masa salarial, es decir, una provincia con ciudadanos con mayor poder adquisitivo, lo que significa una mayor probabilidad de que aumente el consumo en la provincia. Por lo tanto los factores a analizar en este mercado serán la tasa de desempleo y el salario nominal durante el 2010, 2011 y 2012.

Para entender las variaciones de la tasa de desempleo, debemos conocer los componentes de la misma. La tasa de desempleo va a depender de la creación de empleo y de la cantidad de gente que desea ingresar al mercado laboral. Por lo que matemáticamente podemos decir que la tasa de desempleo puede disminuir siempre y cuando se emplea más gente o porque hay menos gente dispuesta a trabajar. De esta manera la fórmula matemática de la tasa de desempleo es:

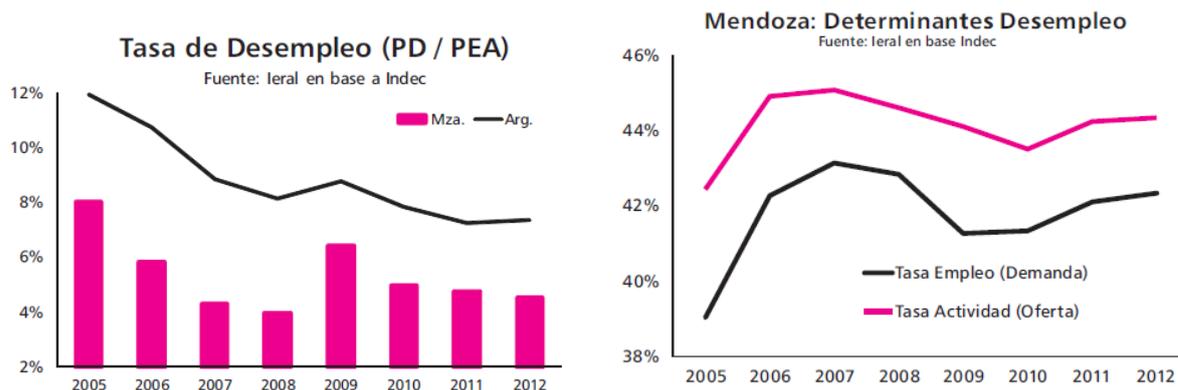
$$Tasa\ de\ Desempleo = 1 - \frac{Tasa\ de\ Empleo}{Tasa\ de\ Actividad}$$

Durante el 2010, a diferencia de los demás años, según lo informado por el IERAL (2011), sabemos que la tasa de empleo casi no sufrió ninguna variación, mientras que la tasa de actividad se produjo una importante disminución. Esta menor cantidad de personas dispuestas a trabajar hizo que en este año la tasa de desempleo haya disminuido. Sorprendentemente este mismo año la tasa de desempleo en la provincia, disminuyó más que a nivel nacional.

Si bien durante el 2011 y el 2012, la dinámica del mercado laboral fue muy similar a la del 2010 para la provincia, los motivos de la misma no la fueron. Según la información suministrada por la EPH (Encuesta Permanente de Hogares) del INDEC, en Mendoza durante el 2011 se registró un importante incremento de la tasa de empleo, es decir; que hubo una gran expansión de la creación de empleo, pero a su vez la tasa de actividad también, sin embargo, la creación de empleo superó el

crecimiento de la oferta laboral (IERAL, 2012). A diferencia del 2011 y el 2010, la tasa de desempleo promedio de Mendoza, se mantuvo constante nuevamente por debajo de los niveles promedio de la Argentina (IERAL, 2013). La tasa de desempleo de la provincia en el 2012 disminuyó en menor medida que en los años anteriores debido a que el crecimiento de la demanda laboral superó levemente al crecimiento de la oferta laboral.

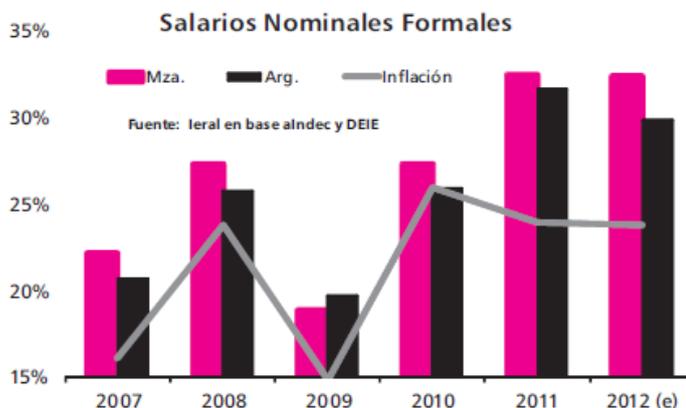
Gráfico 27: Tasa de desempleo y determinantes de desempleo en Mendoza.



FUENTE: Ibídem, pág. 23 y 24.

Otra variable clave del mercado laboral para el nivel de actividad económica son los salarios. Según los últimos tres informes hechos por el IERAL, el promedio de los salarios formales en Mendoza, alcanzaron niveles por encima de la inflación anual de los últimos tres periodos, mejorando así el poder adquisitivo por parte del sector asalariado formal.

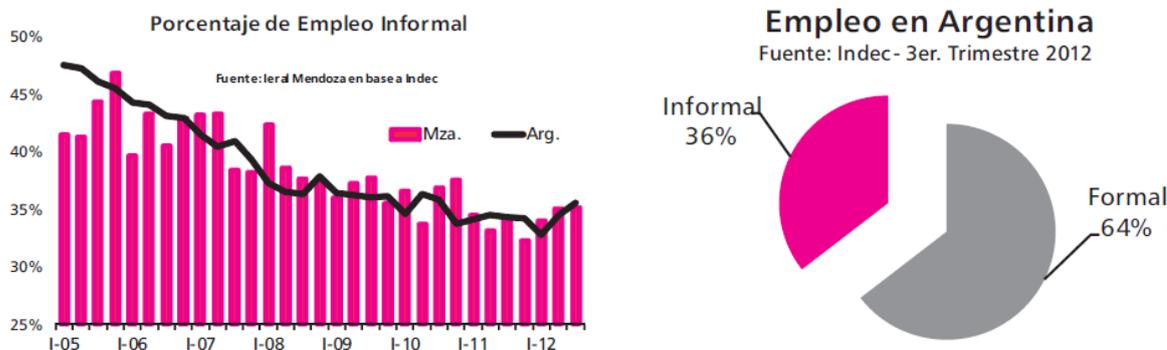
Gráfico 28: Salarios Nominales Formales.



FUENTE: Ibídem, pág. 24.

Por último, es necesario tener en cuenta que en la provincia el mercado de trabajo cuenta con un nivel de informalidad muy alto, que según menciona el IERAL (2013) en su informe, éste venía disminuyendo desde el 2006 aunque a partir del 2012 comenzó a subir nuevamente.

Gráfico 29: Empleo en Argentina y en Mendoza.



FUENTE: *Ibidem*, pág. 25.

De acuerdo al IERAL (2013), el escenario para el mercado laboral no es muy bueno para el 2013. La gran incertidumbre macroeconómica respecto de la economía por parte de los empresarios mendocinos, prevén una muy baja expansión del nivel de empleo. Por otro lado, como se mencionó con anterioridad, para el 2013 se espera que la economía crezca con respecto al 2012, lo cual esto es beneficiará al mercado laboral de Mendoza, pero también se espera que niveles de inflación muy altos, por lo tanto, los salarios seguirán creciendo pero a niveles muy cercanos a la inflación, por lo que no habrá grandes mejoras en el nivel adquisitivo de los mendocinos.

3.2.2. El mercado financiero

El IERAL considera este mercado como uno de los motores de la actividad económica de la provincia, debido a la influencia que esta tiene en la dinámica de la misma a través de los préstamos que las entidades financieras realizan. El dinamismo de este mercado para otorgar préstamos va a depender básicamente de dos factores: en primer lugar del nivel de depósitos, los cuales representan el insumo básico de toda entidad financiera para poder ofertar créditos; en segundo lugar, de las expectativas que existan acerca del futuro de la economía, tanto del país como de la provincia, siendo por ende este último factor, el movilizador de la demanda de préstamos.

El 2010 según informa el IERAL (2011), fue un año “con niveles de depósitos casi estancados”. Este estancamiento que se dio en los niveles de depósito, fue generado debido a que la notable mejora de la economía del país durante este mismo año, hizo que la incertidumbre en la economía sea menor por lo que la salida de capitales fue menor. Además esta mejoría en actividad

económica de la provincia, género que la demanda de préstamos aumente por encima del promedio nacional.

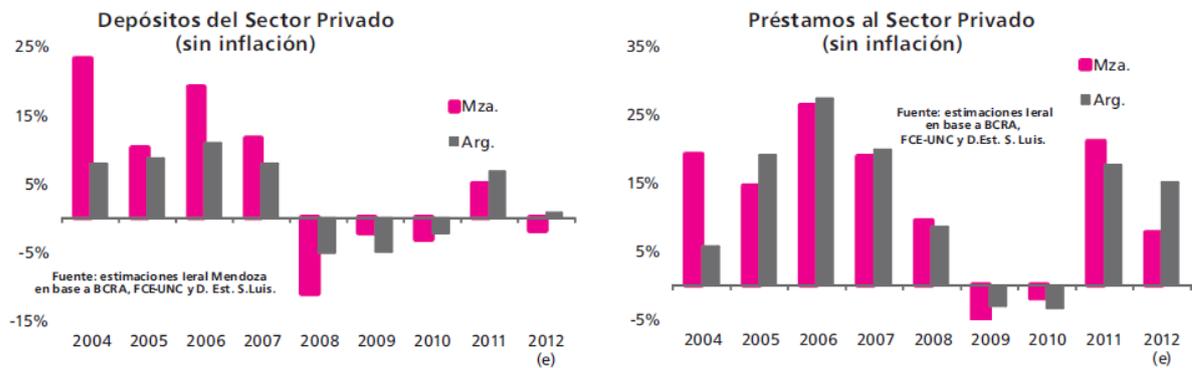
En el 2011 para beneficio del mercado financiero de Mendoza, tanto los depósitos como los préstamos en Mendoza aumentaron a un ritmo superior a la inflación y como si fuera poco, por encima de lo que se habían expandido en 2010 (IERAL, 2012). Este año a diferencia del 2010, hubo una aceleración de la emisión monetaria, lo cual generó una importante liquidez en la economía, por lo que se produjo una caída de la tasa de interés pasiva. Sin embargo este año, al igual que el pasado 2010, la actividad económica de la provincia también creció, por lo que esto mismo junto con la disminución de las tasas de interés activas, influyeron positivamente en el aumento de la demanda de créditos. Según los estudios hechos por el IERAL, en el 2011 tan solo el 52% de los créditos otorgados tuvieron como destino financiar el consumo, ya que estos están conformados por créditos personales y al sector comercial.

En el año 2012 según lo informado por el IERAL (2013), la performance del sistema financiero mendocino resultó menor que el promedio nacional, ya que tanto los depósitos como los créditos en la provincia evolucionaron por debajo del promedio del país. Si bien en términos del nivel de actividad económica el sistema financiero fue expansivo, debido a que el nivel de préstamos aumentó, el mercado financiero de Mendoza experimentó una leve pérdida de depósitos privados en términos reales, por lo tanto el sistema financiero de la provincia experimentó una expansión pero con menor fuerza que el 2011.

El IERAL en su informe explica que las razones por las que en el 2012 no le fue tan bien al sistema financiero de Mendoza fueron:

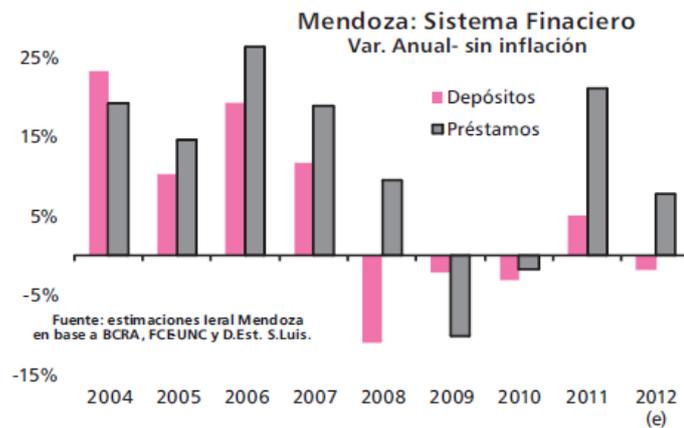
- La gran emisión monetaria de ese año, mantuvo la liquidez en la economía en niveles muy altos, por lo que no solo las tasas de interés pasivas quedaron muy bajas, sino que las tasas activas de interés netas de inflación en Mendoza quedaron muy altas, por lo que afectó un poco la demanda de créditos.
- El 2012 no fue un buen año para la economía argentina que digamos, por lo tanto se generó en tanto en la provincia como en el país un mayor clima de incertidumbre macroeconómica. Esta mayor incertidumbre sobre el rumbo de la Argentina y de Mendoza, impulsó el aumento de la salida de capitales afectando negativamente los niveles de depósitos.

Gráfico 30: Depósitos y Préstamos del Sector Privado (sin inflación).



FUENTE: Ibídem.

Gráfico 31: Sistema Financiero de Mendoza.



FUENTE: Ibídem, pág. 26.

La situación para el 2013, no va a ser muy distinta, ya que si bien se esperan políticas monetarias y fiscales expansivas que ayudarán a la expansión del sistema financiero, la gran inflación y la incertidumbre sobre el curso de la economía nacional, hará que difícilmente aumente la demanda de créditos y el nivel de depósitos.

3.2.3. Sector público

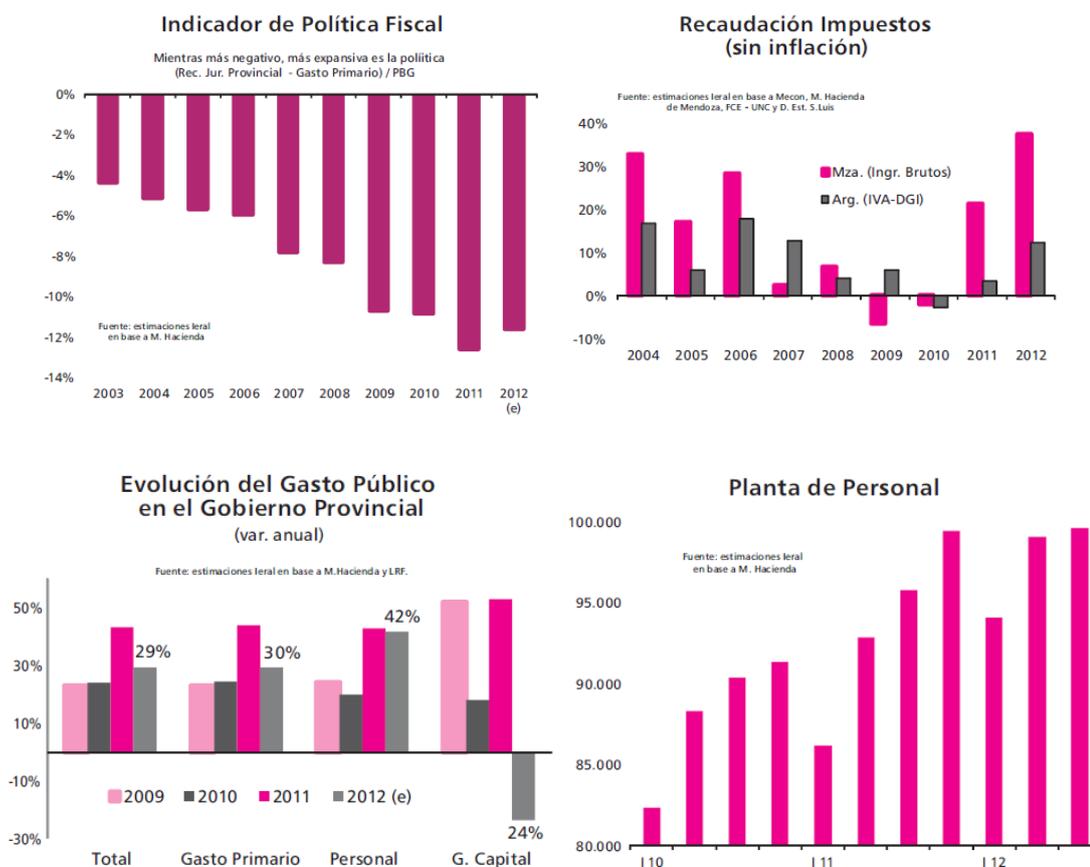
El sector público puede tomar dos tipos de políticas fiscales: expansivas, en donde el gobierno aumenta el gasto, o contractivas, en donde el gasto público disminuye y aumentan los fondos recaudados por el gobierno a partir de los impuestos. Dependiendo del tipo de política que decida el gobierno poner en práctica será el efecto que tendrá el sector público sobre la demanda de bienes y servicios. Si la política fiscal del gobierno es expansiva entonces la demanda de bienes y servicios se

expandirá, de lo contrario si estos se reducen y aumentan los impuestos, la demanda de los mismos se contraerá.

Según informa el IERAL (2013), en los últimos 10 años la diferencia ente los recursos provinciales del gobierno que este extrae de la economía a través de los impuestos provinciales reduciendo así el nivel de actividad, y los que agrega la misma con el gasto público aumentaba año tras año. Sin embargo, el 2012 fue el primero en 10 años, en que esta diferencia se redujo, por lo que se puede decir que el gobierno cambió la política expansiva que implementó durante toda una década para poner en marcha una política más contractiva. La política tomada por el gobierno en 2012 fue una política que se caracterizó por una mayor presión impositiva, un control en la planta de personal y un fuerte ajuste en el nivel de gastos de capital, según menciona el IERAL en sus informe (2013).

Este 2013, es un año de elecciones legislativas, por lo que el IERAL en su informe (2013) estima que difícilmente se repita el escenario contractivo del 2012, ya que si bien las presiones impositivas por parte del gobierno no disminuirán, al ser el 2013 un año electivo este será un año con un importante aumento en las obras públicas.

Gráfica 32: Dinámica del Sector Público. (Provincia de Mendoza y Argentina)



FUENTE: Ibídem, pág. 27.

4. ASPECTOS SOCIALES

En este punto analizaremos todas aquellas creencias, valores, actitudes y formas de vidas de los ciudadanos mendocinos. Por lo que analizaremos de Mendoza, la evolución demográfica, distribución de la renta, el estilo de vida, consumismo y el nivel educativo.

4.1. Evolución demográfica

A partir de los datos suministrados por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2011), en los dos últimos Censos de Población, Hogares y Viviendas realizados por el INDEC en el 2001 y en el 2010, la población en Mendoza creció mucho menos de lo esperado. En el 2001 la población total según el censo hecho por el INDEC, alcanzó los 1.579.651 habitantes mientras que en el 2010, la misma fue 1.741.610, según el último censo, cuando las proyecciones que se hicieron estimaban que la población total de la provincia podía estar cerca de los 2.300.485⁸.

Si comenzamos a analizar a partir de la década de los 60, año en que el censo comenzó a hacerse cada 10 años, podemos ver, en el cuadro 3, que para el 1970 la población total de la provincia alcanzó las 973.067 personas, por lo que la población aumentó alrededor de un 18% con respecto a la registrada en el 1960. Siguiendo el mismo análisis, en el censo de Mendoza del 1980 estableció que la población total de la provincia fue de 1.196.228 personas. Tan solo 10 años más tarde el censo contabilizó, 1.412.481 personas en la provincia. A partir de estos datos podemos ver que para el 1980 la población de Mendoza había crecido un 23% aproximadamente y un 18,08% para el 1990. Mientras que para el 2001, este escenario de crecimiento poblacional cambió, por lo que la población mendocina tan solo creció un 11,84% casi la mitad de lo que crecía décadas atrás. Para el 2010 la población de Mendoza volvió a sufrir una leve disminución en el ritmo de crecimiento creciendo en 10,25%. Todos estos censos, nos muestran claramente cómo el ritmo del crecimiento de la población mendocina se desaceleró en los últimos años; entre el 1970 y el 1990 se mantuvo casi constante mostrando pequeñas variaciones, pero a partir de la década del 90 el ritmo de crecimiento de la población mendocina comenzó a sufrir una gran desaceleración, por lo que disminuyó notablemente para el 2001 y luego se mantuvo casi sin variaciones en los próximos 10 años.

⁸<http://www.mendozaucuyo.com/noticias/censomendoza.html> Junio de 2013.

**Cuadro 3: Población de Mendoza en los censos nacionales según Departamento.
1869 - 2010**

Departamento	1869	1895	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001	2010*
La Provincia	65.413	116.136	277.535	588.231	824.008	973.067	1.196.228	1.412.481	1.579.651	1.741.610
Capital ⁽⁵⁾	8.124	28.602	58.790	97.496	109.122	118.560	119.088	121.620	110.993	114.822
General Alvear		⁽²⁾	7.846 ⁽¹⁾	25.753 ⁽¹⁾	35.214	39.206	41.952	42.338	44.147	46.156
Godoy Cruz ⁽⁴⁾	4.439	6.011	15.566	54.480	85.588	112.481	142.408	179.588	182.977	189.578
Guaymallén	8.128	10.338	24.926	67.058	109.853	138.479	181.456	221.904	251.339	280.880
Junín	7.495 ⁽⁸⁾	6.237	12.867	17.189	20.927	22.052	25.366	28.418	35.045	37.807
La Paz	3.057	2.623	5.015	5.536	5.938	6.401	7.357	8.009	9.560	9.867
Las Heras	6.459 ⁽²⁾	6.444	10.735	33.302	63.957	84.489	120.931	156.545	182.962	203.507
Lavalle	2.060 ⁽¹²⁾	4.097	6.858	12.431	17.256	17.478	24.325	26.967	32.129	35.895
Luján	4.960	7.464	19.004	27.807	38.584	47.074	62.118	79.952	104.470	124.418
Maipú	4.603	8.834	28.401	44.170	58.761	71.599	97.228	125.331	153.600	172.861
Malargüe	⁽⁹⁾	⁽²⁾	⁽³⁾	⁽³⁾	9.308	11.427	16.625	21.743	23.020	28.887
Rivadavia	⁽⁶⁾	7.036	17.112	24.522	34.312	37.369	42.907	47.033	52.567	56.269
San Carlos	3.824 ⁽¹¹⁾	4.039	6.161	14.346	18.340	19.742	21.207	24.140	28.341	32.683
San Martín	8.046 ⁽⁷⁾	8.315	20.514	36.015	56.877	65.806	87.608	98.294	108.448	118.561
San Rafael	1.861 ⁽¹⁾	9.846 ⁽²⁾	31.230 ⁽³⁾	97.053	118.243	131.239	144.853	158.266	173.571	191.323
Santa Rosa	⁽⁷⁾	2.059	4.798	7.593	9.635	10.727	14.703	14.241	15.818	16.099
Tunuyan	⁽¹¹⁾	2.890	5.522	15.830	22.238	24.778	29.407	35.721	42.125	49.132
Tupungato	2.357	1.301	2.190	7.650	9.855	14.160	16.689	22.371	28.539	32.865

* dato provisorio

⁽¹⁾ Incluye 500 habitantes de la Frontera Militar

⁽²⁾ En 1895 San Rafael incluía los actuales departamentos de General Alvear y Malargüe.

⁽³⁾ En 1914 y 1947 San Rafael incluía el actual departamento de Malargüe

⁽⁴⁾ En 1869 se llamaba San Vicente y en 1895 Belgrano.

⁽⁵⁾ Entonces departamentos rurales 1º y 2º de la Capital.

⁽⁶⁾ En 1869 se llamaba Ciudad y en 1895 Mendoza.

⁽⁷⁾ Santa Rosa estaba incluido en San Martín.

⁽⁸⁾ Rivadavia estaba incluido en San Martín.

⁽⁹⁾ Se encontraba fuera de la frontera.

⁽¹⁰⁾ Distrito Colonia Alvear del departamento San Rafael.

⁽¹¹⁾ Tunuyán estaba incluido en San Carlos.

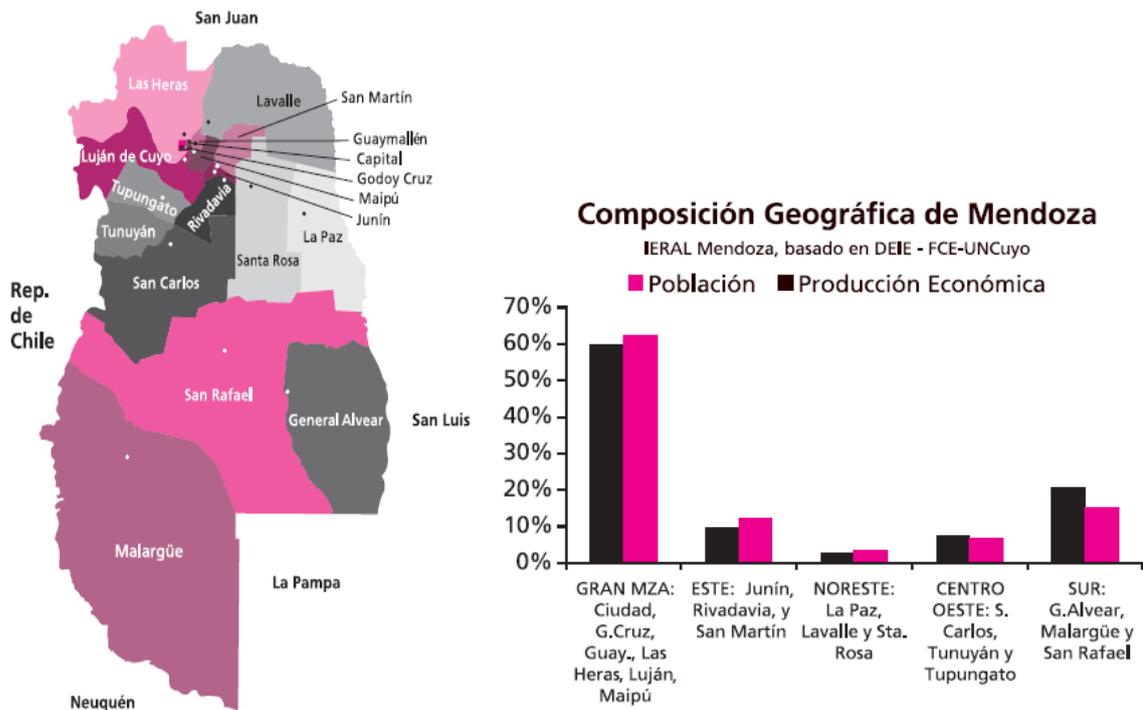
⁽¹²⁾ En 1869 se llamaba Rosario de Las Lagunas.

FUENTE: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, “Dinámica de la población pasada”, 06 de julio de 2011.

La provincia de Mendoza, está compuesta por departamentos como vemos en la figura 33. Pero estos a su vez conforman regiones geográficas, por lo que podemos decir, que Mendoza está conformada geográficamente en 5 regiones: Centro Oeste de Mendoza, la región del Este, el Noreste de la provincia, el Sur de Mendoza y por último el Gran Mendoza. De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2011) y los datos proporcionados por el INDEC (2001), los departamentos que integran el denominado Gran Mendoza (Ciudad, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Lujan y Maipú) tienen una población que representa el 62,4% de la población total de Mendoza y ocupan una superficie del 9,89% del territorio de la provincia. Por otro lado los departamentos del Sur de la provincia; General Alvear, Malargüe y San Rafael, con una participación del 15,3% de la población de la provincia y ocupan una superficie del

58,46% del total de la provincia. En el caso de los departamentos del Este de Mendoza, como Junín, Rivadavia y San Martín, constituyen el 12,2% de la población total de la provincia y tan solo ocupan el 2,6% del total de la extensión geográfica de la provincia. En cuarto lugar los departamentos que forman parte del Noreste de la provincia de Mendoza, el caso de La Paz, Lavalle y Santa Rosa, tienen una participación del 3,6% de la población total de Mendoza y ocupan el 17,35% de la superficie total de Mendoza. Finalmente se encuentran los departamentos que conforman el Centro Oeste de Mendoza que son San Carlos, Tunuyán y Tupungato, los cuales con una participación del 6,6% de la población total de Mendoza ocupan el 11,68% de la superficie total de Mendoza. Estos valores están indicando una concentración de población muy importante en los departamentos que conforman la región del Gran Mendoza, todo lo contrario sucede con la región del Noreste y Centro Oeste de Mendoza, las cuales a pesar de contar con una mayor extensión geográfica, la cantidad de habitantes por superficie geográfica es mucho menor.

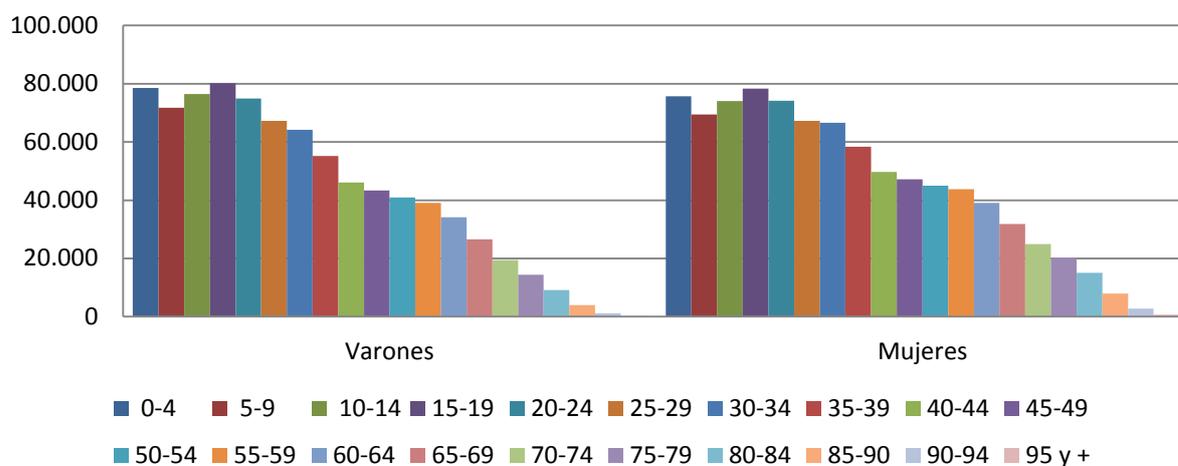
Figura 3: Provincia de Mendoza y su composición geográfica.



FUENTE: IERAL de la Fundación Mediterránea, "Informe Anual 2010. Perspectiva 2011", 21 de abril de 2011,10

La estructura por edad y sexo de la población actual de Mendoza en base a los últimos datos obtenido del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 hecho por el INDEC, es el siguiente:

Gráfica 33: Estructura por edad y sexo de Mendoza.



FUENTE: Elaboración propia, en base a los datos suministrados por el INDEC, “Pirámide Poblacional por Departamentos. Mendoza 2010”, Censo Nacional de Población, Hogar y Viviendas 2010, 10 de mayo de 2013.

Los estudios demuestran cómo la diferencia entre la cantidad de mujeres y varones en la última década ha disminuido. Algo que llama la atención al observar los gráficos, es que si comparamos entre ambos la cantidad de habitantes de las distintas edades, veremos hay mayor cantidad de mendocinos varones entre los 0 y 20 años que mujeres. Esto es llamativo debido a que si observamos el gráfico de la figura 35, veremos como a partir de la población de 30 años hacia adelante, sucede lo contrario. Probablemente debido a una notable preponderancia de la tasa de natalidad de los mendocinos varones sobre el de las mujeres mendocinas en los últimos años.

4.2. Distribución de la renta

Como mencionamos anteriormente, a partir del 2010 no sólo la tasa de desempleo ha disminuido, sino también que los salarios han aumentado por encima de la inflación anual. Lo cual habla de una provincia con habitantes con mayor poder adquisitivo, existiendo una mayor posibilidad de un incremento en el consumo. Sin embargo, este crecimiento de la masa salarial, no nos asegura la existencia de una mayor igualdad social o de la disminución de la pobreza, ya que esta depende también de como los recursos obtenidos de las distintas actividades económicas se distribuyan entre los distintos estratos socio-económicos. Por lo tanto podemos decir que la distribución del ingreso, es un factor importante a tener en cuenta cuando se quiere analizar ciertos aspectos sociales como la pobreza y la equidad de una región geográfica.

Para analizar la distribución de la renta nos basaremos en el coeficiente de Gini, que mide el área de concentración dada por la curva de Lorenz, la cual es una herramienta muy útil para medir la distribución del ingreso. El coeficiente de Gini, puede oscilar entre 0 y 1. A medida que este se acerca

a 0 mayor es la distribución igualitaria, mientras que cuanto más se acerca a 1 mayor es la desigualdad en la distribución del ingreso. A su vez el coeficiente puede ser tomado como un indicador de la probabilidad de que una persona no reciba el ingreso medio ($1 - \text{Gini} = \text{prob}(Y)$). Esto es, a menor valor del coeficiente de Gini, mayor probabilidad de que el PBI per cápita o el ingreso medio de las personas o los hogares sea representativo de lo efectivamente percibido por ellos. Cuando el coeficiente de Gini es mayor, menor probabilidad de que un hogar elegido al azar reciba el ingreso promedio según afirma en unos de sus informes el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.⁹

De acuerdo a los estudios hechos por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2013), respecto de la evolución del coeficiente de Gini en el Gran Mendoza, en base a las EPH, el coeficiente de Gini no ha mostrado casi variaciones, entre el segundo semestre del 2003 y el segundo semestre del 2008. Recién a partir del primer semestre del 2009 hasta el primer semestre del 2011 el coeficiente ha empezado a disminuir, luego este no ha mantenido constante a lo largo de estos años.

Cuadro 4: Evolución del Coeficiente de Gini en Gran Mendoza. (Segundo semestre 2003 – Segundo semestre 2012).

Onda	Coeficiente de Gini
Segundo semestre 2003	0,45
Primer semestre 2004	0,45
Segundo semestre 2004	0,46
Primer semestre 2005	0,42
Segundo semestre 2005	0,44
Primer semestre 2006	0,45
Segundo semestre 2006	0,44
Primer semestre 2007	0,43
Primer semestre 2008	0,44
Segundo semestre 2008	0,42
Primer semestre 2009	0,41
Segundo semestre 2009	0,41
Primer semestre 2010	0,41
Segundo semestre 2010	0,40
Primer semestre 2011	0,38
Segundo semestre 2011	0,38
Primer semestre 2012	0,37
Segundo semestre 2012	0,38

Nota: No se encuentra disponible la información respecto al Segundo semestre del 2007.

(1) Índice de Gini es el coeficiente de Gini expresado en porcentaje.
El coeficiente de Gini es una medida de la desigualdad. Se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. Es un número entre 0 y 1, en

FUENTE: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, “Ingreso Individual”, 05 de junio de 2013.

⁹ http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_02_06_distribucionIngreso.pdf Junio de 2013

4.3. Estilo de vida

Podemos decir que el estilo de vida del mendocino moderno está caracterizado por ciertos factores en relación a la salud, la hospitalidad y la interacción con los demás.

En términos de salud analizaremos como es la alimentación del mendocino, la actitud hacia la actividad física, el estrés y algunas enfermedades que hablan del estilo de vida como por ejemplo la diabetes y la hipertensión.

De acuerdo a ciertos estudios y hechos sociales, la salud promedio del mendocino deja mucho que desear. Conforme a la segunda encuesta nacional de factores de riesgo para enfermedades no transmisibles hecha por el Ministerio de Salud (2011), según lo registrado en el 2009 el 18,5 % de la población mendocina consume casi siempre o siempre sal (algo por debajo del promedio nacional), mostrando un leve incremento respecto del 18,1% registrado en la primera encuesta nacional de factores de riesgos para enfermedades no transmisibles registrado en el 2005. Aunque en materia de alimentación el incremento de consumo de la sal habla de una población con mayor probabilidades de sufrir ciertos problemas cardiacos en un futuro como la hipertensión, según lo establecido por la última encuesta nacional de factores de riesgo para enfermedades no transmisibles, en Mendoza se ha registrado un notable incremento en el consumo de frutas y de vegetales respecto del 2005 y respecto de la media nacional.

En el 2005 el 35,7% de los mendocinos consumía diariamente fruta, registrando un consumo inferior al promedio nacional que alcanzaba los 36,3%, mientras que para el 2009 los estudios muestran que el 42% de los mendocinos consume diariamente frutas cuando la cantidad promedio de individuos a nivel nacional que consumen es del 35,7%. Respecto del consumo de vegetales, para el 2005 el 46,2% de las personas consumía diariamente verduras, si bien las cosas no cambiaron mucho para el 2009, el 46,7% de los mendocinos consume diariamente vegetales, cuando la media nacional registro para el 2005 un 40% y para el 2009 un 37,6%.

Podemos notar que las tendencias de alimentación de los mendocinos muestran un consumo de sal que se ha mantenido casi sin variaciones mientras que el consumo de frutas y verduras por parte de la población mendocina es cada vez mayor.

Por otro lado según la última encuesta de factores de riesgo para enfermedades no transmisibles, se ha notado en los mendocinos un incremento de la inactividad física por encima del promedio nacional. En la primer encuesta de factores de riesgo se registró que en el 2005 el nivel de inactividad física de la población mendocina fue del 37,8%, cuando el promedio nacional era de 46,2, mientras que en el 2009 estos indices incrementaron a gran escala alcanzando el 61,5% para

Mendoza. Este incremento notable en el nivel de inactividad física en Mendoza es alarmante, debido a que en solo cuatro años la misma incremento alrededor de un 63% sin embargo a nivel nacional el incremento fue solo del 19% aproximadamente. Esto habla de una población mendocina que está tendiendo cada vez más al sedentarismo, esto grave si se piensa que el sedentarismo físico es una de las consecuencias de la obesidad, de la osteoporosis, de los dolores de espalda y de las articulaciones, de la cardiopatía isquémica, de enfermedades cerebrovasculares, del cáncer de mama y colorectal y de la diabetes entre otras. Para tener una pequeña referencia de las implicancias que el sedentarismo físico tiene en la salud de las personas, según la Organización Mundial de la Salud, la inactividad física es responsable de 3,2 millones de muertes anuales a nivel mundial¹⁰.

Debido a los cambios en la movilidad sobre todo, se ha incrementado la prevalencia del sobrepeso y obesidad en Mendoza en los últimos años. Según la última encuesta de factores de riesgo, en Mendoza la prevalencia de la obesidad es superior al promedio nacional, siendo después de Catamarca y Chubut la provincia de mayor prevalencia de la obesidad. Como todos sabemos la obesidad se traduce en otros problemas de salud, elevado colesterol, mayor cantidad de personas con diabetes e hipertensión arterial. Justamente, siguiendo las investigaciones realizadas por el Ministerio de Salud a través de las distintas encuestas de factores de riesgo, en Mendoza lamentablemente, la prevalencia de personas con niveles elevados de colesterol entre aquellos que alguna vez se midieron el colesterol en el año 2009 fue del 31,3%, algo superior al promedio nacional, que alcanzó ese mismo año un 29,1% y al 26,24% registrado en el 2005, cuyo nivel en ese entonces era menor para Mendoza que para el promedio nacional que alcanzaba los 27,9%. En lo que respecta a la diabetes, la prevalencia de diabetes elevada a nivel nacional incremento al 9,6% un poco superior en comparación al 8,4% registrado en el 2005, sin embargo para Mendoza el incremento fue más notable, debido a que en el 2005 la prevalencia de diabetes elevada era del 6,6% y esta aumentó al 9,6% para el 2009. Además de todo lo mencionado en relación al colesterol y la diabetes, le debemos sumar otro problema a la salud de los mendocinos, la prevalencia de niveles altos de hipertensión arterial. A nivel nacional la cantidad de personas con niveles elevados de hipertensión arterial entre los que alguna vez se han hecho algún tipo de control sobre esta enfermedad, no ha variado entre el 2005 y el 2009, siendo 34,5% y 34,8% respectivamente. Sin embargo para los mendocinos esta no se mantuvo constante, para el 2005 la prevalencia de hipertensión arterial elevada, fue del 35,9% mientras que para el 2009 este aumento al 38%.

Otro factor relacionado con la salud del mendocino, es el estrés y la depresión. El diario Mdz Online (2013)¹¹ da a conocer un informe realizado por un diario sureño de Mendoza, San Rafael, el cual habla de cómo los organismos de salud afirman que los medicamentos de mayor consumo en los

¹⁰<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/> Junio de 2013.

¹¹<http://www.mdzol.com/nota/463676/> Junio de 2013.

últimos años en Mendoza son los psicofármacos como los sedantes y los antidepresivos, ya que según estos organismos, el Trastorno de Ansiedad Generalizado es uno de los principales afecciones de la población. El aumento del consumo de este tipo de medicamentos, claramente habla de cómo el estrés, la depresión, la dificultad para conciliar el sueño y la irritabilidad es cada vez mayor en los mendocinos.

En lo que hace a lo social, en primer lugar hay que considerar que al ser Mendoza un pueblo de montaña, el mendocino promedio es muy cerrado. Cuando decimos cerrado, nos referimos a que los mendocinos, son muy conservadores. Principalmente, porque en general el mendocino, al ser muy tradicionalista se encuentra muy apegado a ciertos valores, ideas y formas de actuar y pensar, le es muy difícil cambiar. En segundo lugar, otro factor social que caracteriza al estilo de vida del mendocino es su hospitalidad. Sin embargo, a pesar de que generalmente reciben cálidamente a los de afuera, ya sean extranjeros o individuos que migran desde otra parte del país, es difícil para estas personas poder incorporarse a un grupo de amigos integrado por mendocinos, debido a que el mendocino generalmente cuando se mueve en grupo tiende a cerrarse generando así una notable distancia con aquellas personas ajenas al grupo que desean integrarse, sin darle de esta manera a estos la oportunidad de pertenecer al grupo. Probablemente este último aspecto del mendocino se da debido a lo conservadores que son.

No obstante lo anteriormente mencionado, existe una tendencia en los jóvenes mendocinos a abrirse un poco más en su forma de pensar y de vivir y copiar estilos de vida de otros lugares del mundo. Un ejemplo claro de esto es, la mayor cantidad de jóvenes que quieren viajar e irse a vivir a otras partes del mundo para conocer nuevas culturas y estilo de vidas.

4.4. Consumismo

Por un lado, al ser Mendoza una ciudad cuyos habitantes, como dijimos anteriormente, son cerrados, algunos dicen que también estos son cerrados en cuanto a lo que es el consumo de nuevos productos o servicios. Aquellos que sostienen la idea de que el mendocino en general se caracteriza por ser muy tradicionalista en lo que al consumo respecta, parece ser que no están del todo en lo cierto, debido a que un estudio realizado por la consultora D' Alessio Irol, para el diario Los Andes, llamado "Las diez claves para entender como consumen los mendocinos"¹², parece revelar algunas características sobre el modo de consumir de los mendocinos que contradicen esta idea. El trabajo realizado por la misma consultora destaca las siguientes características de consumo del mendocino:

¹²<http://www.dalessio.com.ar/prensa/las-diez-claves-para-entender-como-consumen-los-mendocinos> Junio de 2013.

- **Consumistas:** los mendocinos están en términos generales más dispuestos a comprar que a ahorrar. Además como si fueran poco las intenciones de consumir de un mendocino se encuentran por encima al de la Argentina.
- **Tecnológicos:** según la investigación realizada por la consultora, “el 67% de los encuestados afirmó que cambiaría su celular con el fin de estar al día con la tecnología más nueva en el mercado”. Esto habla claramente de la importancia que tiene para el mendocino la tecnología, ya que la encuesta revela como el mendocino no quiere quedarse atrasado tecnológicamente por lo que siempre desea tener lo último. Por ultimo como si el dato fuera menor según la misma consultora, “para el Día del Niño, en 8 de cada 10 hogares consultados, los chicos pidieron de regalo celulares, play station, cámaras de fotos y tablets, entre otros.”
- **Endeudados y culposos:** el estudio realizado por la consultora anteriormente mencionada revela que aunque el 50% de los mendocinos encuestados sienten culpa respecto de tener que destinar una gran parte de sus ingresos a pagar sus gastos realizados con la tarjeta, el 38 % de los encuestados le gustaría seguir comprando con tarjetas.
- **Oportunista:** el mendocino siempre está atento a los descuentos y trata de sacar el mayor provecho de los mismos. Claro ejemplo de esto es la famosa tarjeta universitaria que brinda descuentos en distintas tiendas de Mendoza o los famosos ticket de descuentos del supermercado Jumbo, que todo el mundo trata de aprovecharlos antes de que se les venza.
- **Fiel:** el mendocino tiende a crear un afecto especial hacia las marcas por lo que finalmente se vuelve muy fiel a ellas.
- **Innovador:** si bien esta última característica del mendocino no surge de los resultados del estudio hecho por la consultora D’ Alessio Irol, algunos publicistas afirman que el mendocino se está volviendo cada vez menos conservador es su modo de comprar, amoldándose a las situaciones del contexto económico que lo rodea.

Por otro lado, existe además otro factor que caracteriza el consumo de Mendoza, es la grupalidad. El mendocino generalmente se mueve en función de lo que hace el grupo al que pertenece y esto hace que sobretodo en los jóvenes, el consumo se masifique. La socióloga Alicia Praga, deja bien en claro como el comportamiento de un mendocino depende mucho de lo que la masa hace. Esto afecta claramente el consumo, ya que el mendocino promedio, va a consumir lo que se grupo de amigos consumen y difícilmente otra cosa. Un ejemplo claro de esto es el que plantea la misma socióloga mencionada anteriormente:

*“Un ejemplo es el tema de la calle Arístides, que se instala como un mercado de diversión nocturna y la gente concurre en forma masiva porque es “lo que hay que hacer”, como un cierto mandato para divertirse”.*¹³

4.5. Nivel Educativo

El análisis del nivel educativo de una ciudad, provincia, región o país es muy importante, al momento de llevar a cabo un análisis social de la zona que se quiera estudiar, debido a que en el mundo se relaciona la educación con potencialidad, es decir, mientras mejor es el nivel educativo de Mendoza, mayor va a ser su potencial para lograr un mayor desarrollo.

A partir de los estudios realizados por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2013) el nivel de analfabetismo en Mendoza aumento de 2,2 % según lo registrado en el 2001 a 3,2% para el 2010. Si comparamos estos indicadores con el promedio nacional, que para el 2010 alcanzó el 2,6% aumentado en un 0,37% con respecto al nivel de analfabetismo registrado en el censo de población hogares y viviendas 2001, podemos ver que el analfabetismo en la provincia de Mendoza aumento en mayor proporción.

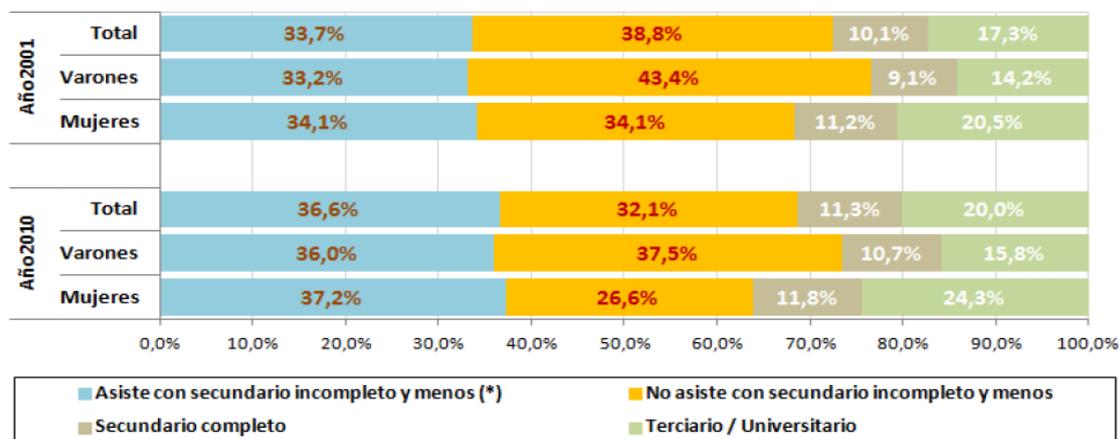
No obstante esta última medición nos dice el nivel educativo alcanzado por aquellos que no han sido considerados por el censo como analfabetos. Según estudios realizados por Unicef (2010) sobre el sistema educativo de Mendoza, presenta el máximo nivel educativo alcanzado por la población de entre 15 y 24 años de edad, comparando los años 2001 y 2010, desagregando los datos por sexo. Si bien Unicef menciona que los indicadores sobre el nivel educativo alcanzado por la población no deben interpretarse en relación con la coyuntura de los últimos años, debido a que el mismo mide resultado de procesos de largo plazo, lo que no significa que los datos sobre el nivel educativo alcanzado por población de entre 15 y 24 años de edad de Mendoza no sea proporcionado por Unicef sean inciertos e irrelevantes. De acuerdo al mencionado estudio los resultados dicen que, mientras en el 2001 tan solo el 27,4% de la población de este grupo de edad había terminado la secundaria, para el 2010 este indicador aumentó al 31,3%. Este último indicador se vio afectado en mayor parte por el aumento de jóvenes con títulos universitarios, ya que para el 2001 el 17,3% de los jóvenes pertenecientes a este grupo de edad ya poseían un título a nivel universitario y para el 2010 este indicador había aumentado al 20%. Para el 2010 la cantidad de adolescentes que concurrían al secundario perteneciente a este grupo de edad fue del 36,6% cuando en el 2001 era del 33,7%, que si bien es habla de otra mejora del sistema educativo de Mendoza, la mejora más notable del sistema educativo de la provincia para el 2010, fue la reducción del 7% respecto del 2001 de la población de

¹³<http://massnegocios.blogspot.com.ar/> Junio de 2013.

este tramo de edad que no asistía al secundario y que por ende se encontraba fuera del sistema educativo. Otro dato interesante que muestra los estudios hechos por Unicef respecto del nivel educativo alcanzado por la población de entre 15 y 24 años de edad de Mendoza, es que hay más mujeres que varones pertenecientes a este grupo con títulos de grados con secundario completo y que asiste al secundario, aunque la mayor brecha se encuentra en otro indicador. Mientras que el 37,5% de los varones perteneciente a este tramo de edad no asiste a un secundario y no tiene título secundario, en las mujeres esta proporción disminuye al 26,6%. Lo que también es notable y hay que destacar es, que entre el 2001 y el 2010 aumentó en mayor medida la cantidad de mujeres con títulos universitarios o terciarios y se redujo significativamente en mayor medida la cantidad de mujeres que no asistían al secundario, lo cual fue distinto para el caso de los varones, debido a que la cantidad de varones con títulos terciarios o universitarios casi se mantuvo constante y la reducción de la cantidad de varones que no asistía al secundario y que se encontraba fuera del sistema educativo fue mucho menor que en el caso de la mujeres.

Cuadro 5: Máximo nivel educativo alcanzado por la población de 15 a 24 años, por sexo. Años 2001 y 2010

Máximo nivel educativo alcanzado por la población de 15 a 24 años, por sexo. Años 2001 y 2010



(*) Incluye educación especial

FUENTE: Unicef, “La educación en Cifras”, 2010,7.

5. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

De acuerdo a los datos que hemos obtenido de la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2009) sobre los gastos en actividades de Investigación y Desarrollo de las distintas provincias del país entre el 2003 y el 2006 podemos ver cómo el gobierno de la Provincia de

Mendoza, es una de las provincias del país en donde más se impulsa la investigación y desarrollo. En el 2003 los gastos del gobierno de Mendoza en actividades de investigación y desarrollo eran de \$59.038.000, pero para el 2006 los gastos del gobierno en el área de la ciencia, la tecnología y las innovaciones aumentaron a \$116.377.000, es decir, un 97% más aproximadamente. Esto es muy entendible debido a que la Argentina para el 2003 estaba saliendo de una crisis económica por lo que la situación económica del mismo no era buena. Pero en el 2006, en cambio, la economía ya se había recuperado de la crisis del 2001, ya que entre el 2003 y el 2006 la economía de todo el país experimento una gran expansión, por lo que para finales del 2006 las capacidades del gobierno mendocino para afrontar mayores gastos era mayores.

En Mendoza los proyectos de investigación y desarrollo son desarrollados tanto por el gobierno a través de distintos organismos públicos como por otras instituciones como organizaciones sin fines de lucro y universidades. Según los datos obtenidos a partir de las investigaciones realizadas por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2008), las principales disciplinas en las que fueron llevadas a cabo los proyectos de investigación y desarrollo entre el 2004 y 2007 en la provincia, tanto por los distintos organismos públicos como por las universidades, fueron: las Ciencias Agrícolas, Ciencias Médicas, Ciencias Sociales, Humanidades e Ingeniería y Tecnología. Mientras tanto para los organismos sin fines de lucro, las principales disciplinas en las que se pusieron en marcha los proyectos investigación y desarrollo durante este mismo periodo fueron: Biología, Ciencias Agrarias, Ciencias de la Tierra, del Agua y de la Atmósfera y Ciencias Médicas.

Cuadro 6: Proyectos de investigación y/o desarrollo, por universidades y organismos públicos según disciplinas, por año. Mendoza 2004-2007

Organismos / disciplinas	Años			
	2004	2005	2006	2007
Total	325	480	478	511
Universidades				
Ciencias exactas y naturales	19	35	35	39
Ingeniería y tecnología	27	75	75	79
Ciencias médicas	46	69	69	74
Ciencias agrícolas	58	80	80	84
Ciencias sociales	55	97	97	103
Humanidades	116	95	95	98
Otras	0	10	10	15
Organismos públicos				
Ciencias exactas y naturales	1	1	1	2
Ingeniería y tecnología	2	9	7	8
Ciencias médicas	0	0	0	0
Ciencias agrícolas	0	6	6	6
Ciencias sociales	1	3	3	3
Humanidades	0	0	0	0
Otras	0	0	0	0

FUENTE: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, "Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación", 05 de diciembre 2008.

Cuadro 7: Proyectos de investigación y/o desarrollo, en entidades sin fines de lucro, según disciplinas, por año. Mendoza 2004-2007.

Disciplinas	Años			
	2004	2005	2006	2007
Total	14	50	20	21
Ciencias de la tierra, del agua y de la atmósfera	5	14	13	11
Ciencias agrarias	1	4	1	2
Biología	5	6	1	1
Historia, antropología y geografía	1	0	1	0
Astronomía	0	1	0	0
Ciencias médicas	2	15	4	4
Química	0	3	0	3
Ciencias médicas, biología y bioquímica (*)	0	5	0	0
Ciencias médicas y bioquímica (*)	0	2	0	0

Nota: Entidades sin fines de lucro: este grupo comprende, entre otros, asociaciones, sociedades y fundaciones que realizan algún tipo de actividad en Ciencia y Técnica. El objetivo de la investigación no es lucro. Cumplen un rol en la prestación de servicios tecnológicos como la difusión de actividades científicas y tecnológicas.

(*) Se ha utilizado la clasificación de disciplinas que las entidades sin fines de lucro utilizan, y no coinciden totalmente la con la de los organismos públicos y universidades.
Fuente: DEIE. Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación. En base a datos suministrados por entidades sin fines de lucro.

FUENTE: Ibídem.

Si bien hay ciertas disciplinas en las que las organizaciones sin fines de lucro han realizado investigaciones y que los demás organismos no, y viceversa, se puede observar cómo gran parte de los proyectos de investigaciones que son realizados por los distintos organismos de la provincia ya mencionados, tienen como materias de estudio en común la medicina, la agricultura y el campo. Aunque en el caso del gobierno y de las universidades, los estudios sobre las ciencias sociales son vastos.

Las investigaciones realizadas por los diferentes organismos tienen una finalidad, De acuerdo al estudio mencionado realizado por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, la mayor parte de los proyectos de investigación y desarrollo realizados entre el 2004 y 2007 por los organismos públicos, están orientados principalmente al control y protección del medio ambiente, a la producción y tecnología agrícola y a las estructuras y relaciones sociales.

Cuadro 8: Proyectos de investigación y desarrollo en organismos públicos y universidades, según finalidad u orientación. Mendoza 2004-2007

Finalidad u orientación	Años			
	2004	2005	2006	2007
Total	11	29	26	23
Organismos públicos				
Exploración y explotación de la tierra	0	0	0	0
Infraestructura y ordenamiento del territorio	0	0	0	0
Control y protección del medio ambiente	5	8	6	3

Protección y mejora de la salud humana	0	5	3	3
Producción, distribución y utilización racional de la energía	0	0	0	0
Producción y tecnología agrícola	0	6	6	6
Producción y tecnología industrial	2	3	3	3
Estructuras y relaciones sociales	3	5	6	4
Exploración y explotación del espacio	1	2	2	4
Defensa	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0

FUENTE: *Ibíd.*

6. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS PEST

6.1. Aspecto político

En lo que respecta a materia tributaria, el gobierno de Mendoza, con el objeto de aumentar las recaudaciones para el Ministerio de Hacienda, ha decidido aumentar los controles tributarios sobre las actividades que han tenido un gran crecimiento. Esta política tributaria tomada por el gobierno, representa una gran amenaza para la productividad y rentabilidad de las empresas que operan o desean hacerlo en Mendoza. Sin embargo, la política cambiaria tampoco es una oportunidad para la actividad económica de las mismas, ya que el gobierno ha tomado ciertas decisiones para aumentar las reservas de divisas del BCRA y evitar el flujo de moneda extranjera al exterior, como por ejemplo: restringir la compra de divisas, pesificar los ingresos de las empresas en moneda extranjera, trabar las importaciones, etc. Es muy probable que esto no cambie, ya que como vimos el gobierno tiene un gran Déficit Fiscal debido a sus políticas económicas expansivas y necesita de más fondos, sobre todo para este año electivo que comienza. El mismo pronóstico se espera para la política cambiaria debido a que es el país tiene una gran deuda externa y el BCRA no posee las dólares necesarios para cumplir con el Fondo Monetario Internacional.

6.2. Aspecto económico

La dinámica de la economía de Mendoza en los últimos años claramente ha ido desmejorándose. En los últimos tres años el ritmo de crecimiento de la economía de Mendoza ha ido desacelerándose. A pesar de la desaceleración de la tasa de expansión de la economía, existen otros factores económicos que han caracterizado a la economía de la provincia, entre estas se encuentran: una alta tasa de inflación, altos costos y un tipo de cambio real bajo. Estos factores representan una amenaza para la actividad económica de muchas empresas mendocinas, debido a que como se mencionó anteriormente la mayoría de los bienes que se producen en Mendoza, son bienes transable, y

estos factores afectan negativamente la rentabilidad de las mismas, constituyendo consecuentemente una gran barrera para nuevas inversiones.

Para el 2013 se espera una mejora por parte de los motores externos e internos de la economía de Mendoza, lo cual van a contribuir a la expansión de la economía de la provincia, por lo que tasa de crecimiento esperada será superior a la del 2012 pero inferior a la del 2011. No obstante, no se espera grandes mejoras macroeconómicas por lo que probablemente algunos factores no mejorarán como lo será el caso de la inflación por ejemplo la cual se espera que aumente respecto del 2012. Este escenario hará que se mantenga durante el 2013 la gran incertidumbre en la economía por lo que seguirán frenadas las decisiones de consumo e inversión, lo que claramente va a perjudicar el escenario económico esperado.

6.3. Aspecto social

6.3.1. Evolución demográfica

El modo como ha evolucionado demográficamente Mendoza es muy curioso, según los datos obtenidos de la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económica, en los últimos 20 años Mendoza ha demostrado un ritmo de crecimiento mucho menor a lo que venía demostrando 30 años antes del censo 1991. No obstante lo mencionado, esto no es lo único que sorprende de la demografía de la provincia; la región del Gran Mendoza representa tan solo 9,89% de la superficie geográfica de la provincia y es geográficamente la menor región de la provincia, sin embargo, el 62% de la población mendocina habita en esta región.

Otro dato muy particular respecto la demografía de la provincia, es que cada vez existe una menor diferencia entre la cantidad de mendocinos de sexo femenino y masculino debido al notable aumento de la tasa de natalidad de varones. Esto último es la razón por la cual Mendoza hay una mayor cantidad de jóvenes varones que mujeres.

6.3.2. Distribución de la renta

Un aspecto social positivo de Mendoza, es que existe una buena distribución de la renta entre los distintos estratos sociales. Sin embargo, de acuerdo a los datos obtenidos del informe realizado por la Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas (2013) sobre el ingreso individual, en los últimos 4 años no se ha notado ninguna mejora en la distribución de la renta.

6.3.3. Estilo de vida

En los últimos años Mendoza ha mostrado en términos generales, una notable mejora en su alimentación, debido al aumento del consumo de frutas sobre todo y al alto consumo de vegetales que se ha mantenido constante.

Sin embargo, los indicadores muestran que existe en la provincia una gran tendencia al sedentarismo. La falta de actividad física en las personas tiene un gran efecto negativo sobre la salud de las personas, sobre todo si la alimentación de la misma no es buena, como por ejemplo: obesidad, dolores de espalda y de articulaciones, cardiopatía isquémica, enfermedades cerebrovasculares y cáncer de mama. Siguiendo los datos de la última encuesta nacional de factores de riesgo y enfermedades transmisibles, la falta de actividad física por parte de los mendocinos, principalmente, ha hecho que Mendoza sea la tercer provincia con mayor prevalencia de obesidad y sobrepeso en la Argentina, lo cual ha generado que hay mayor cantidad de mendocinos que sufran de hipertensión arterial, de diabetes y de altos niveles de colesterol.

Otro problema que se le suma a la salud de los mendocinos, es que según algunas encuestas realizadas a las cadenas farmacéuticas, el nivel de mendocinos que sufre de estrés, depresión, insomnio, y otros problemas del estilo, es cada vez mayor.

En lo que respecta a las relaciones sociales, el mendocino es muy conservador y tiende a cerrarse cuando éste se mueve en grupo. Estas dos características del mendocino, son la razón por la cual el mendocino es muy tradicionalista y le es difícil adoptar nuevos comportamientos, formas de pensar y valores, entre otras cosas; y por la que alguien que no pertenece a un grupo social conformado por mendocinos, se pueda integrar fácilmente en el (independientemente de la nacionalidad del mismo). No obstante, hay una tendencia en los jóvenes mendocinos por conocer y adoptar nuevas culturas, estilos de vida y formas de pensar.

6.3.4. Consumismo

Al ser los mendocinos muy conservadores como se mencionó anteriormente, estos también son tradicionalistas a la hora de consumir, por lo que oponen una gran resistencia a la hora de consumir nuevos productos o artículos que desconocen.

No obstante, existe una tendencia los mendocinos en ser cada vez menos rígidos a la hora de comprar. Otras características del mendocino en lo en lo que al consumo respecta son:

- Es muy consumista.
- Demuestra un gran interés por estar actualizado tecnológicamente.
- Es muy oportunista al momento de comprar, por lo que no se pierde ninguna oferta.
- Es muy fiel a las marcas

- Tiende a guiarse mucho por la que hace la masa.

6.3.5. Nivel educativo

El nivel educativo en Mendoza ha mostrado una notable mejora en los últimos años. De acuerdo a los estudios hechos por Unicef (2010), sobre el sistema educativo de Mendoza, cada vez hay más jóvenes asistiendo al secundario, menos jóvenes que abandonan el secundario, más jóvenes con el secundario completo y con títulos terciarios o universitarios para la edad de 24 años. El hecho de que haya una mayor cantidad de personas que asisten al secundario, que lo haya terminado o tenga algún título universitario, habla de la existencia de una mayor posibilidad por parte de las empresas de contar un personal con mayor formación académica y en consecuencia más competente, por lo que claramente representa una oportunidad para las firmas mendocinas o para los potenciales firmas que desean instaurarse en Mendoza.

Un hecho a tener en cuenta es que las mejoras en el nivel educativo han sido más notables en las mujeres que en los varones. Lo cual explica en parte, por qué las empresas cada vez prefieren más contratar jóvenes mujeres que varones.

Sin embargo, no todo lo referido al nivel educativo de Mendoza es bueno, ya que en la última década ha habido un notable incremento del nivel de alfabetismo, aumentado en un 45% entre el 2010 y el 2001.

6.4. Aspecto tecnológico

Existe un gran impulso de la investigación y desarrollo por parte del Gobierno de Mendoza, aunque los gastos del mismo en investigación y desarrollo, van de la mano de la situación económica del país.

La mayoría de los estudios realizados tanto por el gobierno como por las universidades o las organizaciones sin fines de lucro, tienen como materia común la medicina, la agricultura y el campo. No obstante las el gobierno y las universidades a diferencia de las organizaciones sin fines de lucro, realizan muchos proyectos de investigación y desarrollo vinculados a las ciencias sociales.

La finalidad principal de los proyectos de investigación y desarrollo realizados por el gobierno están dados por:

- El control y la protección del medio ambiente.
- La producción y la tecnología agrícola.
- Las estructuras y las relaciones sociales.

Conclusiones

1. LA PLANIFICACIÓN Y LA DIRECCIÓN EN LAS PYMES

Como mencionamos anteriormente la planificación permite prever de forma anticipada los objetivos y las acciones a llevar a cabo para poder lograr un determinado fin. No obstante estos planes no se ejecutan ni se logan por si solos, para el logro de estos planes previamente establecidos, es necesario que la empresa posea una adecuada dirección estratégica. Sin embargo, debemos recordar que, tanto la planificación como la dirección no es igual en todas las empresas, cada empresa es distinta una de la otra, por lo que cada una tiene sus propias metas, valores, estructura financiera, organizativa y de recursos humanos, algunas están orientadas a actividades económicas distintas y/o el contexto en el que se desenvuelve cada una puede ser distinto al de otra.

De acuerdo al análisis PEST realizado, Mendoza es una provincia que, debido a las decisiones políticas, económicas y de inversión tecnológica entre otras, tomadas por los organismos públicos, y al estilo de vida de los mendocinos no solo las amenazas superan ampliamente las oportunidades, sino también, en donde los últimos años se han estado dando permanentemente cambios, sobre todo en lo político y en lo económico, que hacen que la incertidumbre sobre el futuro sea cada vez mayor. Debido a estas razones, tanto la planificación como la dirección de las pymes que desean operar en Mendoza o que ya se encuentran operando en la misma, va a diferir respecto a la forma en que se planifica y se dirige cuando el contexto político, económico, social y tecnológico presenta una balanza más equilibrada entre las amenazas y las oportunidades y no da a lugar a tantas dudas sobre lo que puede o no llegar a suceder en un futuro. Aunque también el cambio que puede llegar a generar en la planificación y dirección de las mismas, los acontecimientos que suceden en Mendoza, va a ser diferente en cada empresa, ya que todas son distintas una de la otra.

Un aspecto interesante a considerar como conclusión es que, dado el entorno tan adverso y cambiante, toma fuerza la calidad interna de las empresas y las fortalezas y ventajas competitivas con las que se desempeñan en el medio, ya que su éxito, no va a depender tanto de las oportunidades del entorno, sino más de las habilidades y capacidades de las empresas para competir en este tipo de entorno y esto tiene que ver con la calidad de su gerenciamiento, tomando gran relevancia la capacidad de los gerentes de las empresas.

Debido al contexto de Mendoza, previamente mencionado, en términos generales, se puede concluir que la planificación en las pymes, debe estar caracterizada por planes a corto plazo y no tanto a largo plazo, debido a las crecientes dificultades para estimar el futuro del mercado en Mendoza. Es por esto último también, que los planes de las pymes mendocinas deberían ser flexibles, de manera que la empresa pueda adaptar sus planes de acuerdo a los acontecimientos o cambios que se den en contexto en el que se desenvuelve lo más rápido posible.

En lo que respecta a la dirección de las pymes, como se mencionó antes, el contexto va a obligar a las empresas a modificar la dirección estratégica de la misma. Actualmente, debido a la situación económica de Mendoza, las dificultades que están teniendo los ciudadanos para poder satisfacer ciertas necesidades son cada vez mayores, por lo que la gerencia podría poner mayor interés en alguna teoría motivacional en donde los directivos tengan conocimiento de las necesidades de los miembros de la organización y puedan atenderlas en el lugar de trabajo, como lo son la teoría de la jerarquía de necesidades, la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento), la teoría bifactorial, de Frederick Herzberg, y la teoría de las necesidades adquiridas.

Al presentar Mendoza un escenario muy incierto y cambiante, los líderes de las empresas mendocinas deberían hacer mayor hincapié en un liderazgo transformacional, para que de esta manera los líderes estimulen en mayor medida la necesidad de cambio y ayuden a sus seguidores a ver y enfrentar los problemas de distintas maneras. Es importante tener en cuenta que de ninguna manera el líder debe dejar de implementar un liderazgo carismático, ya que este es necesario para que sus seguidores actúen, no solo en favor de sus intereses personales sino también en función de los intereses propios del área, departamento donde operan o de la misma empresa.

El uso de equipos de trabajos para las organizaciones que operan en un escenario como el analizado, es beneficioso para las mismas, principalmente, por la flexibilidad organizacional que el uso de equipos de trabajo puede ofrecer a una organización, haciendo que la misma se vuelva más sensible ante los cambios, complejidades o inconvenientes del ambiente externo, pudiendo responder con mayor rapidez.

Por último, las empresas mendocinas deben procurar lograr la mejor comunicación posible, sobre todo cuando el contexto en el que se desenvuelven las mismas es tan turbulento como el actual, ya que en casos como estos la gerencia y los directivos necesitan de mucha información y lo más pronto posible sobre lo que está sucediendo en la actualidad, para poder tomar las mejores decisiones posibles. Para esto es necesario que la organización adecue su estructura organizativa, para que la comunicación sea más fluida y permita a los gerentes o a la cumbre estratégica obtener la información sobre el ambiente externo de la empresa lo más rápido y de la mejor forma posible. Además, la comunicación permite conocer tanto la satisfacción del personal respecto de su trabajo y para luego

poder mejorarla, como conocer e influir en el comportamiento del mismo para generar una conducta deseada o conocer todo aquello que afecta positiva o negativamente la productividad de los mismos y poder así actuar en consecuencia. Esto solo será posible si en las organizaciones supera todas aquellas barreras individuales como organizacionales que pueden existir en la comunicación, como las que surgen a partir de las emociones tanto del emisor como receptor, del lenguaje y del canal que se utiliza para comunicarse, del mal uso de la semántica, del no escuchar y considerar el punto de vista de los demás, de la falta de confianza entre los gerentes y subordinados o de la falta de dialogo entre los niveles jerárquicos.

2. ¿CÓMO DEBERÍA SER LA TOMA DE DECISIONES?

En escenarios como el que en se encuentra actualmente las empresas que operan en Mendoza, la información siempre es escasa y por ende cuesta mucho acceder a la misma. La información, es una herramienta necesaria para los decisores, sin esta no pueden tomar decisiones o al menos, no tienen certeza de que la decisión tomada haya sido la correcta. Es por esto, que las empresas deben esforzarse por mejorar sus sistemas de información, para poder obtener la mayor cantidad de información posible sobre lo que sucede en su entorno en el momento oportuno, para poder tomar mejores decisiones.

No obstante, muchas veces el problema no se encuentra en el sistema de información, sino que al ser el contexto en el que actúa la empresa tan cambiante e impredecible, muchas veces las posibilidades de las empresas para conseguir toda la información que necesitan se ve muy limitada, independientemente del esfuerzo que estas hagan por obtenerla, por lo que el ambiente externo se vuelve más impredecible todavía. Debido a que la racionalidad del hombre en escenarios como el analizado se ve limitada, sobre todo por la falta de conocimiento e información, los decisores deben confiar más en su intuición, ya que esta es de gran utilidad cuando existe escases de experiencia, información y tiempo, imposibilidad de considerar todas las variables y una gran incertidumbre sobre lo que puede suceder en un futuro y sobre que variables decidir.

Finalmente, tal como sabemos la situación económica por la que está pasando tanto de Mendoza como del país, es muy complicada, y esto afecta negativamente a muchas empresas, por lo que muchas firmas también pasan por una situación económica y financiera muy delicada. Por estos motivos, éstas necesitan ser lo más eficiente posible y para esto es necesario que se tome la mejor decisión posible. Si bien esto es igual para todas las empresas, todo cambia cuando la empresa pasa por una mala situación económica, ya que muchas alternativas de solución dejan de ser alternativas debido a que a las empresas no pueden costearlas. Por lo tanto, los decisores necesitan ser creativos para poder considerar todas las soluciones alternativas posibles, y así poder tomar mejores decisiones.

Por medio de este trabajo se concluyó en términos generales que, la planificación y dirección estratégica de las empresas en un contexto como el analizado es posible, no obstante, esta va a depender sobre todo de las capacidades y habilidades de la empresa para poder competir en este tipo de entornos, más que de las oportunidades que el mismo ofrece, las cuales van a depender a su vez y principalmente, de la calidad de gerenciamiento de la empresa, la cual, debido a las características del entorno en el que están inmerso las firmas mendocinas, se considera que deberá estar marcada, por un gran valor y esfuerzo por parte de los gerentes y de la cumbre estratégica de la empresa, por mantenerse informado y actualizado sobre lo que sucede en Mendoza y en la Argentina, para poder planificar y dirigir estratégicamente.

Bibliografía

- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert JR., D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Abreu , L., Gonzalez , C., Muñoz, Y., & Reyes, L. (s.f.). *Planificación Administrativa*. Recuperado el marzo de 2013, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/11679862/Planificacion-Administrativa>
- BDO Argentina. (2013). *Mendoza. Ley Tarifaria 2013*. Recuperado el mayo de 2013, de BDO ARGENTINA: http://www.bdoargentina.com/downloads/impuestos/Ley_Tarifaria_Mendoza_2013.pdf
- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la decisión*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Castellano Bohórquez, H. (2010). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Caracas, Venezuela.
- D' Alessio Irol . (25 de abril de 2013). *Las diez claves para entender cómo consumen los mendocinos*. Recuperado el junio de 2013, de D' Alessio Irol: <http://www.dalessio.com.ar/prensa/las-diez-claves-para-entender-como-consumen-los-mendocinos>
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. (2011). *Dinámica de la Población Pasada*. Mendoza, Argentina: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas.
- Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. (09 de abril de 2013). *Características Educativas de la Población Argentina*. Total País. Año 2010. Mendoza, Argentina.
- Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. (05 de diciembre de 2008). *Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Mendoza, Argentina.
- Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. (05 de junio de 2013). *Ingreso Individual*. Mendoza, Argentina: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas.
- IERAL de Fundación Mediterránea. (21 de abril de 2011). *Informe Anual 2010. Perspectiva 2011*. Ciudad de Mendoza, Mendoza, Argentina: Inca Editorial y Talleres Graficos Cooperativa de Trabajo Ltda.
- IERAL de la Fundación Mediterránea. (07 de marzo de 2013). *Informe anual 2012. Perspectivas 2013*. Ciudad de Mendoza, Mendoza, Argentina: Inca Editorial y Talleres Graficos Cooperativa de Trabajo Ltda.
- IERAL de la Fundación Mediterránea. (2012). *Informe Anual 2011. Perspectiva 2012*. Ciudad de Mendoza, Mendoza, Argentina: Inca Editorial y Talleres Graficos Cooperativa de Trabajo Ltda.

- INDEC. (10 de mayo de 2013). Piramide Poblacional por Departamentos. Mendoza 2010. Mendoza, Argentina.
- INDEC. (s.f.). Provincia de Mendoza según departamento. Población, superficie y densidad. Años 1991 - 2001. Mendoza, Argentina.
- Koontz , H., & Weihrich, H. (1990). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Linares de Gullé, M., & Ocaña, H. (2001). *La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica*. Mendoza: Inca Editorial y Talleres Gráficos Cooperativa de Trabajo Ltda.
- MASSNEGOCIOS. (18 de abril de 2006). *¿Los mendocionos como cerrados?* Recuperado el junio de 2013, de MASSNEGOCIOS: <http://massnegocios.blogspot.com.ar/>
- MDZ Sociedad. (09 de mayo de 2013). *En Mendoza crece el estrés y la venta de psicofármacos*. Recuperado el junio de 2013, de MDZ OnLine: <http://www.mdzol.com/nota/463676/>
- Mendoza Cuyo. (s.f.). *Censo 2010. Mendoza tiene 1.741.610 habitantes*. Recuperado el junio de 2013, de Mendoza Cuyo: <http://www.mendozacuyo.com/noticias/censomendoza.html>
- Ministerio de Salud. (20 de octubre de 2011). Segunda Encuesta Nacional de Factores de Riesgo para Enfermedades No Transmisibles. Argentina.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s.f.). Distribución del ingreso, pobreza y crecimiento en la Argentina. Argentina.
- Ocaña, H. (2008). *Intuición, su valor en la dirección estratégica*. Mendoza, Argentina.
- Organización Mundial de la Salud. (Marzo de 2013). *Enfermedades no transmisibles*. Recuperado el Junio de 2013, de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/>
- Pistone, M. (20 de diciembre de 2011). *Eliminan la tasa cero en varios sectores y sube el Inmobiliario*. Recuperado el mayo de 2013, de Diario Uno: <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2011/12/20/nota289850.html>
- Robbins, S. (Año 2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sainz, A. (30 de mayo de 2012). *Las trabas para importar ya afectan al 57% de las pymes*. Recuperado el mayo de 2013, de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1477595-las-trabas-para-importar-ya-afectan-al-57-de-las-pymes>
- Unicef. (2010). *La educación en cifras*. Mendoza, Argentina.

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredió o afecta derecho de terceros".

Mendoza, 27 de Septiembre del 2008

Díaz Nara, César Martín
Apellido y Nombre

26118
Nº de Registro


Firma