
CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 Introducción

El pensamiento estratégico es puesto en práctica tanto en el trabajo como en la casa. La gente de negocios y las propias empresas tienen que utilizar buenas estrategias competitivas para sobrevivir. Los políticos tienen que diseñar campañas estratégicas para ser elegidos y estrategias legislativas para que sus ideas sean votadas. Los padres tienen que convertirse en estrategias afinadas para conseguir que los niños se porten bien (Dixit y Nalebuff, 1991).

En el trabajo e incluso en la vida social se presentan toma de decisiones drásticas tales como: elegir la universidad para hacer una licenciatura, la creación y administración de un negocio, la educación de los hijos, presentarse o no a la presidencia. El factor común a todas estas situaciones requiere una estrategia para evaluar los diferentes argumentos.

Hellriegel, Jackson y Slocum (pág.195, 2003) define:

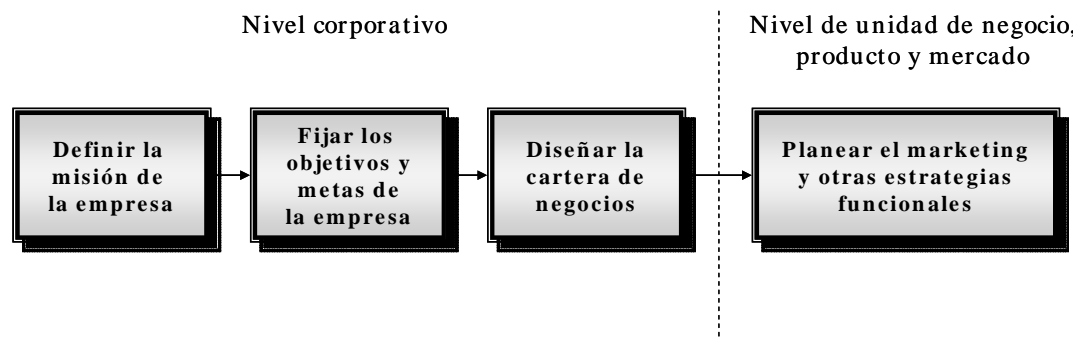
“Estrategia como los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos, uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicas en relación con los competidores”

2.2 Planeación estratégica

La planeación, según Mintzberg (1994), es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación es la descomposición de un proceso en pasos claros y precisos. La planeación está asociada de esta manera a un análisis "*racional*".

La planeación estratégica prepara el contexto para el resto de la planeación en la empresa, de acuerdo a Kotler y Armstrong (2003) la planeación estratégica implica los siguientes pasos: definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales (ver Figura 2.1).

Figura 2.1: Pasos de la Planeación Estratégica



Fuente: Kotler y Armstrong, 2003, Cap. 2, p 45

En el nivel corporativo, la empresa define primero su propósito y su misión general. Luego, la misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa. A continuación, la oficina matriz decide la cartera de negocios y productos es la mejor para la empresa y el apoyo que debe dar a cada una. A su vez, cada unidad de negocios y de producto debe crear planes departamentales detallados de marketing y de otros tipos que apoyen al plan de toda la empresa. Así, la planeación estratégica de marketing se genera en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado, y apoya a la planeación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas.

En la actualidad los negocios son impredecibles, debido a diferentes causas: una tecnología que progresa vertiginosamente, regulaciones de gobierno cambiantes, un panorama económico voluble y un mercado altamente competitivo que puede tomar diferentes direcciones. Es por ello que las organizaciones deben de realizar un plan estratégico (Kaplan y Beinhocker, 2003) para conocer las variables que involucra su mercado, ya que muchas



veces las empresas no se encuentran lo suficientemente preparadas para tener un entendimiento sólido del negocio y tomar decisiones.

De acuerdo con Mintzberg (1994) los peligros de la planeación estratégica son obstáculos que deben ser hechos a un lado, defectos que requieren ser descartados, de tal manera que el trabajo pueda llevarse a cabo. Excepto que los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por "ellos" y no por "nosotros". Los administradores desatentos y las organizaciones disfuncionales son los pecadores, no los planificadores mismos o sus sistemas. Algunos peligros de la planeación son:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
7. Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.



8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
9. Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

2.3 Ventaja Competitiva

Greenwald y Kanh (2005) definen ventaja competitiva como algo que una organización realiza para que sus competidores no puedan imitarlo, puede ser generada por una alta demanda o bajos costos en sus productos, lograr cautividad de clientes, economías de escala y/o tecnología de punta.

Porter (1990) menciona que la ventaja competitiva depende de su capacidad propia para innovar y crecer de las organizaciones, los elementos que contribuyen al éxito en la ventaja competitiva son:

1. Diferencias en los valores nacionales
2. Cultura
3. Economía
4. Las instituciones.

Las compañías tienen que crear sus propias ventajas competitivas, Stalk, Evans y Shulman (1992) dicen que entre más complejas, más difíciles serán de duplicar por la competencia, ya que las capacidades de cada organización son únicas, lo que te permite alcanzar metas más agresivas dentro de tu mercado.

Por otra parte González (2003) describe a la planeación estratégica como una herramienta que pretende dispersar, articular, racionalizar y formalizar los procesos de toma e integración de decisiones estratégicas.

El éxito de una ventaja competitiva incluye cinco elementos que proporcionan creación y sostenimiento en la ventaja competitiva (Corrigan, 2004):

1. *Elegir el futuro.* Una visión estratégica es la guía que articula las intenciones de la organización para el futuro.
2. *Redefinir competencias.* Innovación es el sello de la estrategia competitiva. El éxito del mercado consiste en la innovación de productos, estrategias y operaciones con la finalidad de cumplir con las expectativas del cliente y redefinir las bases para competir en sus mercados.
3. *Puestas en acción.* La organización cumple con su misión, realiza su visión e implementa sus ideas.
4. *Acelerar el desarrollo competitivo.* La estrategia de una compañía es realizada a través de su estructura de liderazgo, operando bajo un modelo, una cultura organizacional y capacidades competitivas.
5. *Sostener una ventaja competitiva.* Es construir una mejora por medio de la innovación.

Por otro lado, Hamel (1996) menciona 10 principios que pueden ayudar a las compañías a liberar su espíritu revolucionario e incrementar drásticamente sus estrategias para lograr una ventaja competitiva.

1. *El planteamiento estratégico no es estratégico:* aquella compañía que cree que planeando puede darle una estrategia, está condenado al incrementalismo, mientras que los de pensamiento liberal van directo al éxito revolucionario.



2. *La estrategia debe formar:* los revolucionarios están transformando, aunque su meta no sea transformar; desean ser una industria revolucionaria, desechando los pensamientos convencionales; las organizaciones dominantes en la competencia son las que rediseñarán las industrias y desafiarán a los antiguos.
3. *El cuello de botella se encuentra arriba:* la gente con más inversión en el pasado, con mayor reverencia por los dogmas de la industria se encuentra arriba, al igual que la estrategia. La pirámide organizacional es una pirámide de experiencia, la cual vale tanto en el futuro como en el pasado.
4. *Existen revolucionarios en cada compañía:* se dice que en las compañías exitosas hay resistencia al cambio, pero existen revolucionarios diseminados en la empresa que no encuentran la forma de expresarse. Como líder, sabes donde se encuentran en tu organización y les ofreces una forma de expresarse en el proceso de formación de la estrategia. Algo es cierto, si no deja que lo desafíen desde adentro, lo harán desde afuera.
5. *El cambio no es el problema sino el compromiso:* el objetivo no es que la gente apoye el cambio, sino que lo engendre. Hay que incluir a los revolucionarios en el diálogo sobre el futuro.
6. *La estrategia debe ser democrática:* la capacidad de pensar creativamente sobre la estrategia se distribuye en la empresa, es imposible predecir dónde se está formando una idea revolucionaria. Para que emerjan estrategias revolucionarias es necesario complementar la experiencia con la imaginación. Hay 3 grupos en general de sub-representados en el proceso de formación de la estrategia:
 - a. La gente joven
 - b. La gente que está en la periferia geográfica

c. Los nuevos

7. *Cualquiera puede ser un activista en la estrategia*

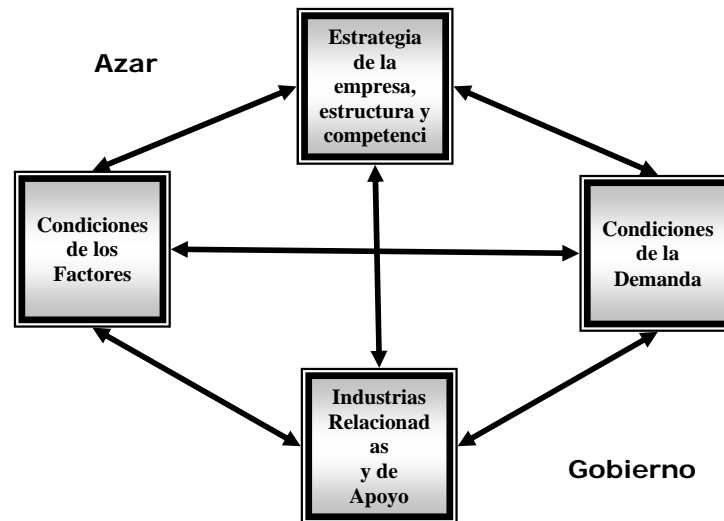
8. *El pensamiento novedoso depende más de un cambio de perspectiva que de la cantidad de inteligencia:* para descubrir oportunidades para una revolución, se debe mirar el mundo de una nueva forma, es imposible hacer a la gente más inteligente, pero se les puede ayudar a ver las cosas con otros ojos.

9. *Las alternativas no son de arriba hacia abajo sino de abajo hacia arriba:* el proceso descendente logra unidad y el proceso ascendente logra diversidad en la perspectiva pero lleva a la fragmentación de recursos.

10. *No se puede ver el final desde el principio:* Un proceso de formación de estrategia que involucra a un amplio sector de la empresa, que bucea en las discontinuidades y capacidades, y que alienta a los empleados a salirse de las convenciones de la industria, casi inevitablemente, llega a conclusiones sorprendentes.

La teoría de la ventaja competitiva de Porter, se complementa con la teoría de las fuerzas productivas de su antecesor List (citado por Castañeda 1998). Se comienza con la presentación de los cuatro atributos que permiten la ventaja competitiva: condiciones de factores, condiciones de demanda, industrias relacionadas y de apoyo y estrategias de las empresas, estructura y rivalidad (ver Figura 2.2).

Figura 2.2: El diamante de la Competitividad



Fuente: Extraído de Castañeda (2003), Cap. 6, p.303

En cuanto a las condiciones de los factores, se refiere a los recursos naturales, habilidad laboral, capital e infraestructura; es importante detectar las fortalezas y debilidades ya que, en el caso de las últimas se deben desarrollar nuevos métodos para superarlas. Además de la importancia de proveer infraestructura para atraer capital extranjero.

Con lo que respecta a las condiciones de la demanda se refiere a la calidad y naturaleza de la misma. Al mismo tiempo de considerar el tamaño del mercado local puesto que existe la posibilidad de exportar. En cuanto a la calidad, es el grado de exigencia de los competidores que lleva a las empresas a buscar ser mejores, exigencia que dependerá del nivel de educación, información disponible y preferencias del consumidor, así como de la complejidad del mercado.

Referente a la industrialización relacionada y el apoyo señala la importancia de la integración vertical, de la innovación y la mejora del flujo de información.



Además, Marshall citado por Castañeda (1998) habla de la importancia de la localización industrial sobre todo cuando se trata de empresas que requieren las mismas habilidades, para lograr la especialización y por la ventaja de la cercanía geográfica. Las estrategias de la empresa, estructura y rivalidad permiten cobrar conciencia de la importancia de las condiciones que ofrece la economía de una nación, de la orientación de las organizaciones en el corto o largo plazo, así como de la importancia de la rivalidad para ser más competitivas.

Posteriormente dicha teoría debe ser considerada como un sistema. Señalando que esto se debe a la interconexión de cada uno de los elementos que la conforman. Además para que esta teoría funcione es necesario que no exista debilidad en ninguno de los atributos. Porter (2005) también considera dos aspectos que resultan fundamentales: el azar refiriéndose a cambios repentinos y el gobierno debido a la influencia que este posee.

2.4 Sistema de Valor

Los tres grandes pilares que le permiten a una organización tener una posición favorable y una estrategia competitiva de acuerdo a Porter (citado por Olmedo, Olmedo, Plazaola, 2002) son:

- *El análisis del sector industrial:* conocer lo interesante y llamativo del sector en el cual se está incursionando. Hay sectores que por naturaleza son más lucrativos que otros y por ello, se debe analizar lo relativo de las utilidades de una empresa, respecto de las demás dentro de ese sector.
- *Estrategias competitivas genéricas:* Los dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede sostener una empresa son: costos bajos ó diferenciación.

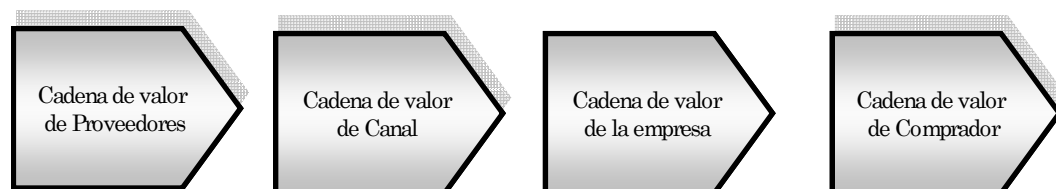
- *Cadena de Valor*: Es la herramienta de análisis que permite conocer y ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

En términos competitivos, *valor* es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio (Porter 2005). El crear valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor es el término que debe ser usado en el análisis de la posición competitiva.

Las organizaciones se componen de diferentes actividades tales como: diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, éstas se pueden encontrar representadas en la cadena de valor, de acuerdo a Porter (citado por Olmedo et al, 2003) es un análisis de las actividades de una organización, en donde se disgregan con la finalidad de identificar costos y fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que le dan valor a la empresa.

Es importante mencionar que la cadena de valor de la empresa involucra a un conjunto de actividades realizadas por diferentes personas para lograr tener un producto terminado, al cual se le denomina Sistema de Valor que se muestra en la Figura 2.3.

Figura 2.3: Empresa de un solo sector industrial



Fuente: Extraído del artículo “Cadena de Valor” (2002).

2.4.1 La Cadena de Valor de los Proveedores

De acuerdo a Cravens y Woodruff (1986) los proveedores son organizaciones que crean y aportan los suministros fundamentales a otras organizaciones. Para lograr la satisfacción y cubrir las necesidades del consumidor, las empresas deben buscar a los mejores proveedores, ya que son ellos los que brindan los recursos indispensables para crear artículos de buena calidad.

Los proveedores están involucrados en la calidad y en los costos de los suministros del producto de lo que genera valor a la empresa y capacidades de diferenciación.

2.4.2 La Cadena de Valor del Canal de Distribución

Los canales de distribución son los que permiten que un producto llegue a su destino final, involucrando tres componentes (Muñiz, 2004) fabricante, intermediario y comprador final. Las actividades que llevan a cabo los distribuidores de los productos o servicios de la empresa repercuten en la satisfacción del usuario final.

El desarrollo que está experimentando la mercadotecnia en la actualidad, es el mismo por el que esta atravesando la logística, ambas actividades harán una empresa competitiva.

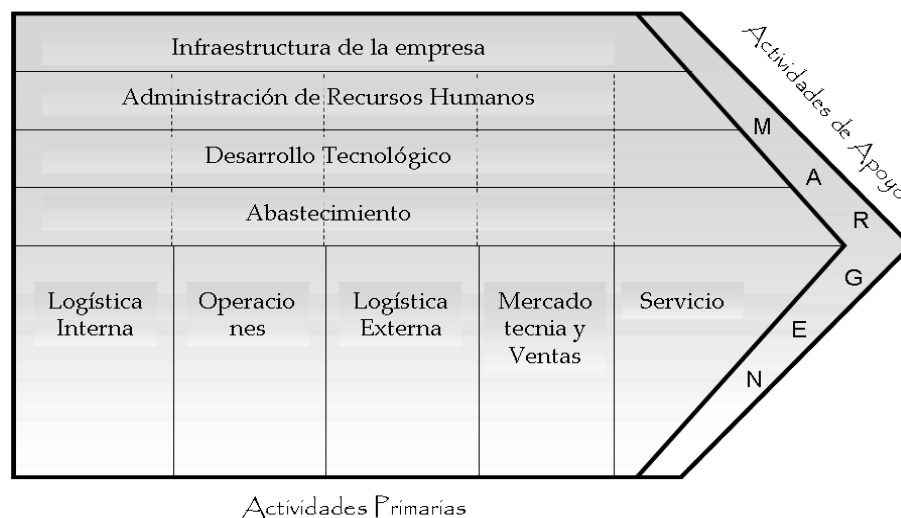
2.4.3 La Cadena de Valor de los Compradores

Los compradores buscan satisfacer sus necesidades a través de adquirir un producto o servicio de calidad, esto se refiere al cumplimiento de las exigencias del cliente o superar las expectativas del mismo. En las empresas la cadena de valor es la que va a causar la diferenciación, ya que se enfoca en las necesidades y exigencias de los clientes.

2.5 La Cadena de Valor de Michael Porter (2005)

En el mundo las compañías pueden tener ventaja competitiva porque logran posicionar sus productos en el mercado mejor que sus competidores, satisfacen en un alto porcentaje las necesidades de sus consumidores, ofrecen a sus clientes un producto de alta calidad y con un diseño diferente al de las marcas de la competencia, esto quiere decir que la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que la competencia. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (ver Figura 2.4).

Figura 2.4: La cadena básica de valor



Fuente: Porter, 2005, Cap.2, p.37

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.



La cadena de valor se conforma de actividades primarias, actividades de apoyo y un margen, lo cual le permite a una empresa tener una ventaja competitiva dentro de su mercado.

2.5.1 Las Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas relacionadas con el desarrollo del producto:

- a. *Logística interna*: incluye manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios y las usadas para recibir, guardar y llevar los insumos de un producto.
- b. *Operaciones*: actividades asociadas con la transformación de insumos para convertirlos en un producto final, como fabricación con máquinas, embalado, armado, empaque y mantenimiento del equipo.
- c. *Logística externa*: actividades necesarias para recavar, guardar y distribuir el producto final entre los consumidores, algunos ejemplos son almacenaje de bienes terminados, manejo de materiales, programación y tramitación de pedidos.
- d. *Mercadotecnia y ventas*: actividades que permiten contar con un medio para convencer a los clientes que adquieran los productos, algunos medios serían publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones del canal y precio.
- e. *Servicio post-venta*: actividades diseñadas para reforzar o conservar el valor del producto, como la reparación, capacitación, entrenamiento, instalación, repuestos y ajustes del producto.

2.5.2 Las Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias, las actividades que las componen son:

- a. *Administración de Recursos Humanos*: actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal.
- b. *Abastecimiento*: actividades realizadas para adquirir los insumos necesarios para fabricar los productos de la empresa, los cuales incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- c. *Desarrollo tecnológico*: actividades realizadas para mejorar el producto y los procesos utilizados para fabricarlo. El desarrollo tecnológico adopta muchas formas, como el equipo para el proceso, las investigaciones básicas, el diseño del producto, telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería. Cada actividad de valor representa tecnología, como conocimientos (know how).
- d. *Infraestructura de la empresa*: abarca actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.

2.5.3 El Margen

El margen significa la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Las líneas punteadas que se encuentran en las actividades de apoyo, muestran el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo tecnológico y la administración de recursos humanos pueden asociarse



con las actividades primarias específicas (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio), así como el apoyo a la cadena completa.

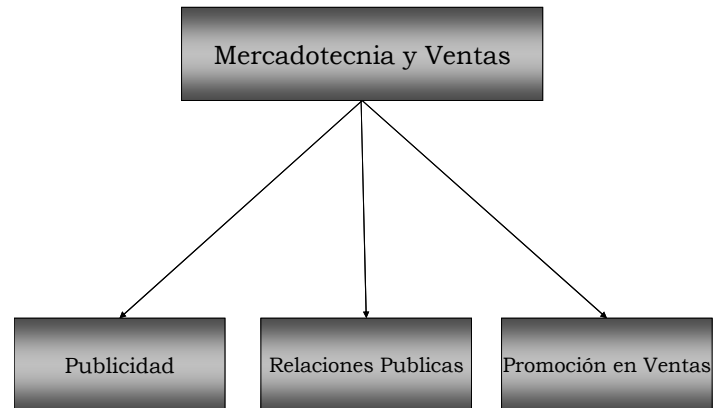
La infraestructura de la empresa no está relacionada a ninguna de las actividades primarias, ya que refuerza a la cadena de valor completamente, en esta actividad la empresa, trata en forma eficaz y congruente, de identificar las oportunidades y amenazas externas, las capacidades y los recursos, y de apoyar las competencias centrales.

2.6 Mercadotecnia y ventas

La definición de la American Marketing Association, AMA, por sus siglas en inglés, la mercadotecnia es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

En la actualidad, las empresas competitivas centran su atención en el cliente realizando un buen trabajo para comprender lo que su mercado meta requiere, ofreciendo productos que proporcionen un valor superior al de sus rivales, determinando precios que puedan ser pagados por el consumidor, distribuyéndolos y promoviéndolos en una forma efectiva para tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso. De acuerdo a Kotler y Armstrong (2003) las ventas y la publicidad sólo son parte de una mezcla de mercadotecnia más extensa (ver Figura 2.5).

Figura 2.5: Subdivisión de una Cadena Genérica



Fuente: Extraída de la subdivisión de una cadena genérica de Porter (2005)

2.6.1 Publicidad

Ivan Thompson (2005) menciona:

“La publicidad representa un eslabón en todo el proceso de mercadotecnia y que es una forma de comunicación masiva e impersonal cuyo objetivo es el de informar, recordar o persuadir a un público objetivo, acerca de la existencia de un producto, servicio, idea u otro, conforme a los planes de un patrocinador y los recursos que éste dispone”

De acuerdo a Thompson (2005) algunas de las características básicas de la publicidad son:

- *Un patrocinador* que pueda persuadir a un público objetivo, acerca de un producto, servicio, etc.
- *Tiene un costo* y este varía de acuerdo al medio de comunicación masiva que va a emplear.

- *Tiene un público objetivo* ya que todo medio de comunicación tiene un segmento en particular como puede ser la región geográfica o un segmento demográfico, así como un segmento socioeconómico, etc.
- *Objetivos que debe cumplir*, éstos deben informar, recordar y persuadir.
- *Utiliza medios masivos de comunicación* donde se debe observar a que mercado se quiere llegar y la forma como lo vas hacer, se puede hacer a través del uso de la televisión, la radio y los medios impresos como son periódicos, revistas, etc.

2.6.2 Relaciones Públicas

Stanton, Etzel y Walter (1994) definen a las relaciones públicas como *“una herramienta gerencial, cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas”*

Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad: los artículos noticiosos, secciones especiales y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios, las relaciones pueden realzar a una empresa o un producto. Por otro lado pueden llegar a muchos prospectos quienes evitan a los vendedores y anuncios (Kotler y Armstrong, 2003).

En general las organizaciones y los mercadólogos utilizan la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas, dejando a relaciones públicas como última opción, aunque una campaña de relaciones públicas bien pensada puede ser eficaz y económica.

2.6.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas se define, de acuerdo a la Asociación Mexicana de Agencias de Promociones AMAPRO (citado por Rubiales, 2001) como: *“El conjunto de actividades comerciales, que mediante la utilización de incentivos,*

comunicación personal o a través de medios masivos, estimulan de forma directa e inmediata, la demanda a corto plazo de un producto o servicio”.

La promoción incluye una amplia colección de herramientas tales como cupones, premios, exhibiciones en la tienda, muestras gratuitas, demostraciones en la tienda, concursos, rebajas, bonificaciones y otras, las cuales tienen características especiales (ver Figura 2.6). De acuerdo a Kotler y Armstrong (2003) estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas.

Figura 2.6: Promociones de venta

Usuarios industriales o familias	Intermediarios y su fuerza de ventas	Fuerza de ventas del fabricante
Cupones	Exposiciones y exhibiciones comerciales	Concursos de ventas
Documentos en efectivo	Exhibiciones en el punto de compra Productos gratuitos	Manuales de capacitación en ventas
Premios	Descuentos publicitarios	Juntas de ventas
Muestras gratuitas	Capacitación de la fuerza de ventas de los intercambarios	Paquetes con materiales promocionales
Concursos y loterías	Demostraciones del producto	Demostraciones con muestras del producto
Exhibiciones en el punto de compra	Especialidades publicitarias	
Demostraciones del producto		
Exposiciones y exhibiciones comerciales		
Especialidades publicitarias		

Fuente: Extraída de la principales herramientas de la promoción de ventas, agrupadas por audiencia meta de Stanton et al (1994)

Stanton et al (1994) mencionan que existen dos categorías de la promoción de ventas, las cuales son promociones comerciales que se dirigen a los miembros de un canal de distribución y promociones a los consumidores se dirigen al público consumidor. Ambas promociones involucran tres objetivos generales:



-
- Estimular la demanda de un producto entre los usuarios industriales o entre las familias.
 - Mejorar el desempeño mercadológico de los intermediarios y los vendedores.
 - Complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

Rubiales en su artículo “promoción de ventas” (2001) menciona los beneficios más importantes derivados de una actividad promocional:

- a. Incrementa las ventas y el tamaño de los mercados, con el consecuente aumento en la producción, así como eficiencias y economías de escala.
- b. Reduce costos, al incrementar eficiencias.
- c. Produce resultados en el corto plazo, lo cual es de suma importancia para las empresas presionadas en nuestra “economía de crisis”.
- d. Genera tráfico en las tiendas, y “buena voluntad” por parte del canal.
- e. Crea fidelidad de marca.
- f. Ayuda a introducir nuevos productos.
- g. Distingue a la marca, sobre los productos competitivos.
- h. Motiva a los consumidores a “probar”, y convencerse de los beneficios de un nuevo producto.
- i. Contribuye, dentro del combinado mercantil, al cierre de la venta, logrando que todos los esfuerzos mercadológicos lleguen a un final feliz: la preferencia y compra por parte del consumidor.



- j. Genera ingresos adicionales para mejorar el flujo de efectivo de la empresa.

- k. En general, un país se beneficia con el aumento en consumo y actividad económica.