

***U.N.S.E.***

***CURSO DE INGRESO***

***2012***



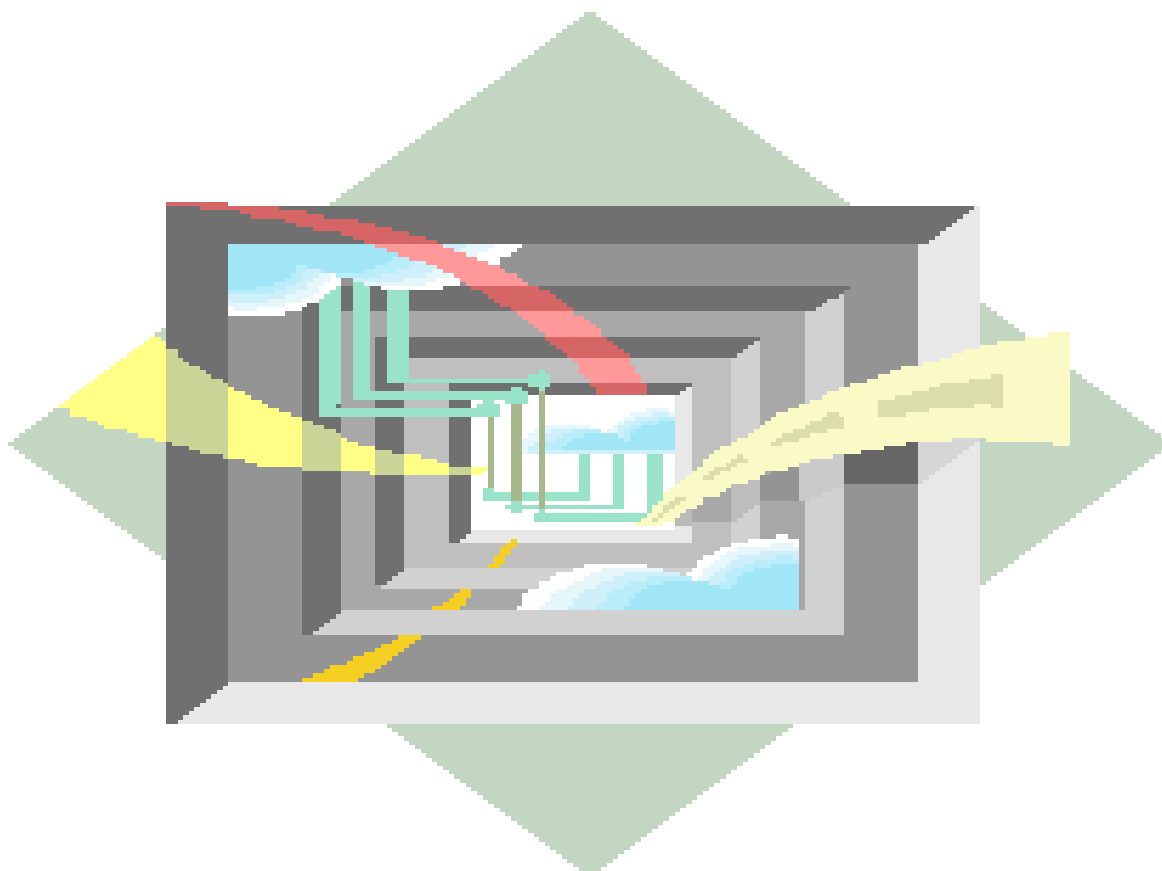
***CARTILLA  
DE  
ADMINISTRACION***

**CARRERAS:**

**CONTADOR PÚBLICO**

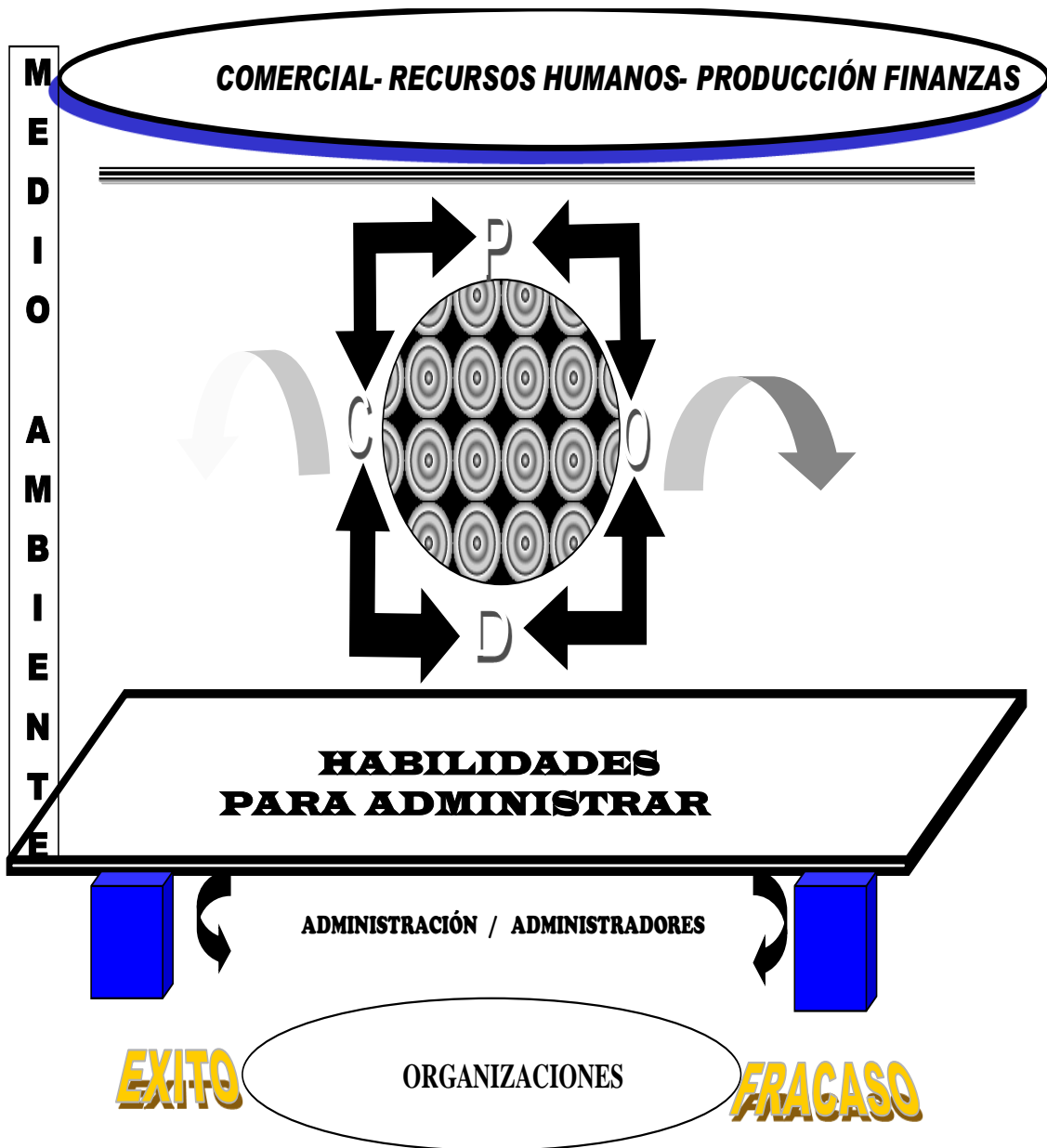
**LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

***CURSO DE INGRESO***  
***ASIGNATURA:***  
***ADMINISTRACIÓN***



***AÑO 2.012***

**MAPA CONCEPTUAL**



**Emprendimiento A)**

***Si Usted dispone de \$ 100.000.- en concepto de herencia y desea invertir en un negocio en particular tiene las siguientes dos opciones:***

***(negocio de ropa para damas y caballeros o negocio de panadería). Elija alguno de estos emprendimientos y analice:***

***¿Qué cuestiones tendría en cuenta para poner alguno de estos negocios?***

***Enumere y explique los aspectos principales que serán motivo de estudio.***



-----

-----

-----

-----

-----

## ***SOCIEDAD ORGANIZACIONAL***

El mundo en el que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de **organizaciones**. Desde que nacemos participamos de alguna manera en ellas: sanatorios, hospitales, escuelas, negocios, clubes, iglesias... no agotaríamos el listado.

Nuestra vida depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen de nuestro trabajo.

En la sociedad moderna nacemos, crecemos, aprendemos, trabajamos, nos divertimos, nos relacionamos e incluso morimos dentro de las organizaciones.

Estas son extremadamente diversas y heterogéneas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes.

Existen organizaciones lucrativas llamadas empresas y las no lucrativas como las iglesias, entidades filantrópicas, ONG, hospitales públicos, entre otras.

Por su tamaño y la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan cierta dimensión, las organizaciones necesitan que se las administre. Los pasos y procedimientos básicos de la administración son aplicables tanto a empresas lucrativas como no lucrativas.



Aun cuando existen diferencias distintivas entre las empresas lucrativas y las no lucrativas que tienen significativas implicaciones estratégicas

Ambas organizaciones son indispensables para mantener una sociedad.

Muchas necesidades esenciales no pueden ser garantizadas por organizaciones lucrativas, por ejemplo, la mayoría de los ciudadanos no pueden pagar un servicio de seguridad y/o protección privada, sin embargo, todos son protegidos por igual por los órganos del Estado, es decir, los productos y servicios de negocios sólo pueden ser adquiridos por aquellos que tienen solvencia económica para pagarlos, pero los productos o servicios de las organizaciones no lucrativas públicas están al alcance de toda la sociedad por igual.

Estas organizaciones, cualquiera sea su fuente de ingresos debe ser administrada.

Esto lo hace un conjunto de personas que se distribuyen en distintos niveles jerárquicos y que se ocupan de diferentes funciones.

De esta manera, es posible cumplir objetivos que para una sola persona o un grupo "sin organización" hubiera sido imposible.

**1.-) Piense en una comunidad sin organizaciones.....¿Cómo sería?...¿Cuáles serían sus limitaciones?...**

.....  
.....  
.....  
.....

**2.- ¿Enumere Ud. en cuantas organizaciones ha participado en su vida y que contribuyeron a su desarrollo personal, describiendo su tamaño, características de la organización, etc.?**

.....

.....

.....

.....

### **ORGANIZACIONES: LA EMPRESA**

Un tipo muy común de organizaciones con las que el hombre se relaciona de manera permanente es la denominada “**Empresa**”

La empresa desempeña un papel fundamental en el comercio moderno .Sin ella no se puede concebir el actual mercado de intercambio, ya que es la encargada de ofrecer los productos y servicios que adquieren los consumidores.

***La empresa es una organización autónoma dedicada a producir o distribuir bienes o servicios para el mercado.***



En esta definición aparecen varios conceptos que conviene analizar individualmente para su mejor comprensión.

Toda empresa supone la existencia de una organización formada por diversos factores materiales y humanos. Generalmente se considera que estos factores están reunidos en dos grandes grupos: capital y trabajo, ambos integrados en una estructura determinada por la dirección.

El capital es portado por el propietario o los propietarios de la empresa, y está formado por el conjunto de bienes que constituyen el patrimonio de ésta. Comprende tanto el dinero de que dispone la empresa, como los elementos necesarios para su funcionamiento (edificios, maquinaria, tecnología, etc.)

El trabajo lo aportan los empleados de la empresa, que obtienen a cambio los medios de subsistencia. Según la importancia de la empresa, el equipo humano tiene diferentes grados de especialización.

Entre las funciones que sus componentes pueden llevar a cabo figuran la producción, la administración, la investigación y la gestión.

La empresa tiene autonomía para organizarse en la forma que decidan sus propietarios y para dirigir su oferta a los sectores económicos más rentables.

Sin embargo, por el hecho de estar situada en el territorio de un Estado, debe adaptarse a las normas jurídicas dictadas por este.

Asimismo, está condicionada por la actuación de sus competidores y por las preferencias y comportamiento de los consumidores, es decir por la oferta y la demanda.

*La **producción** es la forma, encaminado a la creación de bienes o servicios. En la producción se parte de una materia prima y se procede a su transformación mediante un trabajo humano y mecánico.*

*La **distribución** es un cambio espacial, o sea, de lugar, destinado a poner los bienes o servicios al alcance de los consumidores.*



La empresa no produce para el autoconsumo, sino que ofrece los bienes o servicios fruto de su actividad a todos los que están interesados en ellos, es decir, al mercado.

El intercambio se produce mediante el pago de un precio o cantidad que el consumidor entrega al productor al distribuidor.

El éxito en el campo de la administración depende, en cierto grado, del conocimiento que un dirigente tenga sobre lo que es una *empresa*, las partes que la configuran, así como sus propósitos y metas. Analógicamente, podemos decir que, es como la medicina al paciente, ya que la precisión con la que se ataquen sus padecimientos dependerá del conocimiento de las partes del cuerpo, así como la forma de funcionamiento de cada una.

Por esta razón se consideró importante reflexionar sobre el conocimiento que debe poseerse respecto a la empresa.

### ***Conceptos Generales***

#### ***3. - Enuncia tu propio concepto de empresa.***

---

---

---

---

En los siguientes enunciados, señala , en el paréntesis de la derecha, una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa.

**4.- El término empresa sólo puede sustentarlo, aquella agrupación socio-económica que se dedica a la transformación de materia prima, para la producción de bienes de consumo final o intermedio, de primera necesidad o suntuarios.....( )**

Fundamentación:

-----  
-----  
-----  
-----

**5.- El grupo socioeconómico, cuya actividad consiste en adquirir mercaderías del productor y ponerlas a disposición del consumidor, también puede recibir el nombre de "Empresa".....( )**

Fundamentación:

-----  
-----  
-----  
-----

**6.- Es erróneo considerar como "Empresa" a una agrupación socio-económica, dedicada a brindar servicios como:  
La comunicación, el transporte, el financiamiento, la difusión cultural o la preservación de la salud.....( )**

Fundamentación:

-----  
-----  
-----  
-----

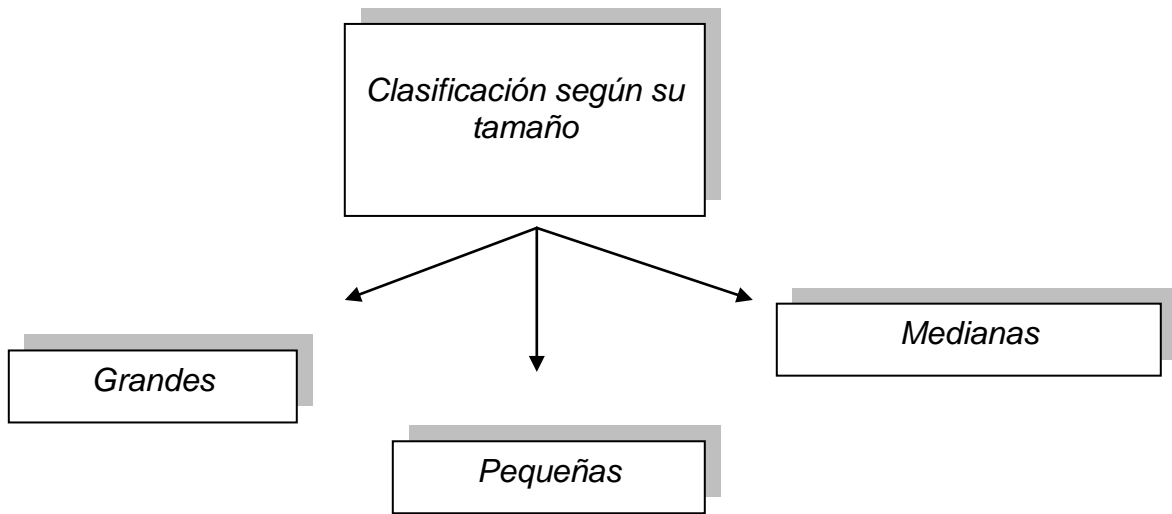
**7.- Señalar si las siguientes frases son verdaderas o falsas, fundamentando brevemente**

- Todo tipo de empresa tiene un departamento de producción ...
- Las áreas de responsabilidad de cualquier empresa, invariablemente son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.....
- En una agrupación socioeconómica, dedicada a la transformación de materia prima en bienes de consumo, se debe dar mayor importancia al área de producción...
- En una agrupación socioeconómica que se dedica a obtener las mercancías del productor para ponerlas a disposición del consumidor se debe dar más importancia al área de ventas.....
- En una agrupación socioeconómica que transforma la materia prima en bienes de consumo son más necesarios los recursos materiales y técnicos que los financieros y humanos.....
- Todos los recursos materiales, técnicos y humanos, así como los financieros son indispensables para cualquier grupo económico.....

### **Clasificación de las Organizaciones:**

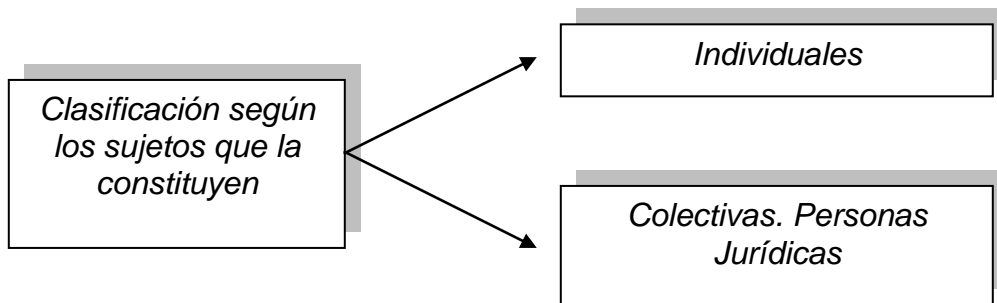
Existen varios criterios para clasificar las organizaciones. Los más empleados son los que se basan en el tamaño de la misma; en los sujetos que la constituyen; y en los principios jurídico-políticos que la inspiran.

Una misma organización puede incluirse en cualquiera de las tres clasificaciones indicadas, ya que cada una de ellas refleja un aspecto distinto de la empresa.



Aunque no existe una definición precisa de estas categorías, para determinar el tamaño de una organización, suele tenerse en cuenta el número de empleados o el volumen de facturación anual.

Tanto las grandes como las pequeñas y medianas organizaciones presentan algunas ventajas implícitas en su tamaño. Así, las grandes tienen mayor facilidad para lanzar nuevos productos al mercado a causa de la superioridad de sus recursos, mientras que las pequeñas y medianas son más ágiles en su funcionamiento, ya que no han de vencer las trabas organizativas que entorpecen a las grandes.



Esta clasificación se basa en el número de individuos que dotan de capital a la organización, es decir, que son propietarios, o tienen participación en la propiedad de la empresa. Si la propiedad recae en una sola persona, la organización es unipersonal o individual. Si recae en varias, es una persona jurídica, de propiedad colectiva.

### **Clasificación según el criterio de Propiedad:**

Acorde con este criterio las organizaciones pueden ser:

- A) organizaciones estatales o públicas: pertenecientes al Estado como representante de la sociedad.
- B) organizaciones privadas, las que pertenecen a individuos particulares
- C) organizaciones mixtas, que pertenecen al Estado y particulares.

### **DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIONES**

- a) Enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen:
  - empresas con fines de lucro
  - el estado
  - las cooperativas
  - las instituciones civiles
  - los sindicatos
  - los partidos políticos
  - los ateneos culturales
  - los clubes
  - las fuerzas armadas
  - las iglesias
  - las empresas mixtas
  - las empresas del estado autónomas y autárquicas, etc.

b) Categorización de las organizaciones según sus aspectos comunes:

1\_ Según la forma de integración de capital:

- Privadas
- Estatales
- Mixtas

2\_ Según sus fines u objetivos

- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro
  - \*con fines comunitarios
  - \*con fines religiosos
  - \*con fines culturales
  - \*con fines políticos
  - \*con fines deportivos
  - \*con fines gremiales

3\_ Según su forma jurídica

- Unipersonal (aunque formada por varios individuos)
- Colegiada o institucionalizada:
  - \*anónima
  - \*civil
  - \*de responsabilidad limitada
  - \*colectiva
  - \*cooperativa
  - \*de capital e industria

4\_ Según el origen de su capital:

- Nacional
- Extranjera
- Mixta

5\_ Según su sistema de autoridad:

- Autoritarias:
  - propriadamente dichas
  - paternalistas
  - burocráticas
- Participativas:
  - propriadamente dichas
  - de cogestión
  - de autogestión

6\_ Según su tamaño:

- Grandes
- Pequeñas
- Medianas

Cabe aclarar que esta categorización es meramente enunciativa, ya que puede ampliarse según otros atributos.

**8.- Realice un listado de organizaciones de negocios y otro de organizaciones que no son negocios (por lo menos cinco de c/u). Elija una de cada una y explique a qué se dedican**

.....  
.....  
.....  
.....

**9.- Imagine que Ud. es administrador de una organización del medio y necesita mejorar las ventas de su producto. Piense por lo menos 5 formas de hacerlo (deben ser totalmente distintas entre sí)**

.....  
.....  
.....  
.....

**10.- Clasificación de organizaciones: De acuerdo con los diversos rubros de clasificación de organizaciones, anota en el espacio, a cual o a cuales, corresponde cada organización del listado siguiente, además deberá identificar actividades que desarrollan en cada área.**

- Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud

-----  
-----Actividades de cada área: -----  
-----  
-----  
-----

**EMPRENDIMIENTO B)**

*Describa el negocio creado por Usted identificando:*

*a) las clasificaciones vista anteriormente*

*b) las actividades de cada área*



.....  
.....  
.....  
.....

***ADMINISTRACIÓN***

Administrar eficazmente y eficientemente una organización debe constituirse en la preocupación tanto del presidente de la gran corporación, del director del hospital, del capataz de una cuadrilla que trabaja en la refacción de una ruta, del obispo en la iglesia (o el párroco en una parroquia), del entrenador en un equipo de fútbol y del rector de la universidad, por nombrar algunos.



## ¿Cualquiera puede administrar?



Para respondernos a esta pregunta, es necesario indagar acerca de esta disciplina.

En la actualidad, la administración se presenta como un área de conocimiento humano repleto de complejidades y desafíos.

El profesional que utiliza la administración como medio para vivir puede trabajar en los niveles mas variados de una organización: desde un nivel de supervisión elemental hasta un alto nivel, como una dirección general.

Puede actuar, además, en las diversas especialidades de la administración: Administración de la Producción, Administración Financiera, Administración de Recursos Humanos, Administración de Mercado e incluso Administración General (temas que se desarrollarán con mayor profundidad mas adelante).

En cada nivel y en cada especialidad de la Administración, las situaciones son diferentes.

Peter Drucker, el más famoso autor neoclásico, afirma que no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología, los recursos disponibles y potenciales; y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos existen países administrados y subadministrados.

Lo mismo ocurre en las organizaciones. Existen organizaciones excelentes y organizaciones en condiciones precarias de administración. Todo se reduce a un aspecto de talento administrativo.

Muchos profesionales (ingenieros, economistas, contadores o médicos que conocen sus respectivas especialidades), cuando son promovidos en sus organizaciones (manufactureras, industriales o de constructoras, de servicios o comercio) a supervisores, gerentes o directores, deben transformarse en administradores.

Entonces deben aprender a administrar y adquirir nuevos conocimientos y posturas que en sus especialidades no les enseñaron en momento alguno. De ahí el carácter eminentemente universal de la administración: cada organización necesita no solo administrador sino un equipo de administradores en varios niveles, áreas y funciones para dirigir.

### **Hacia una definición de administración**

La palabra administración proviene del latín ad (Hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”

Esta es una definición básica, que podríamos ampliar incluyendo algunos aspectos no menos importantes:

- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección, integración de personal y control

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
  - Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales
  - La meta de todos los administradores es la misma: lograr un superávit (pensemos en éste término, en función de resultados mayores a los insumos utilizados, no en función de ganancias únicamente)
  - La administración se ocupa de la productividad: esto implica Eficacia y Eficiencia .
- El éxito en el campo de la Administración depende, en cierto grado, del conocimiento que un administrador tenga sobre lo que es una organización (sea empresa o no), las partes que la configuran, así como sus objetivos, metas o finalidades más amplias.

***11. - Porqué cree que las organizaciones deben ser administradas? Enuncie brevemente por lo menos tres razones.***

.....

.....

.....

.....

***12. - Entreviste a un dueño o administrador de un negocio y pregúntele qué es para él administrar, y cómo aprendió a hacerlo. Traiga su respuesta a clase para compartirla con sus compañeros.***

.....

.....

.....

.....

***13. - TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA CASA:***

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

Que el alumno logre:

Investigar organizaciones y aplicar sus conocimientos.

Resolver las siguientes consignas:

- 1.- Identifique por lo menos cuatro (1) organización (que puede ser empresa o no) donde puedan recabar información y eleven un informe (para ser compartido en clase) sobre los siguientes puntos, siguiendo la clasificación que se detalla en anexo.
- 2.- Explique a qué se dedican cada una de ellas o finalidad básica de la organización( punto B anexo).
- 3.- Detalle qué funciones estima que se llevan a cabo en cada una de las organizaciones.
- 4.- Indique quienes son los administradores en cada una de ellas (punto G anexo).
- 5.- Indique quienes son los clientes, consumidores, usuarios o beneficiarios en cada una de ellas.
- 6.- A su parecer, qué es lo que quieren lograr cada una de estas organizaciones.

**Anexo:** Información adicional a recabar y considerar:

**A-** Tipo de organización: para ello pueden seguir la clasificación siguiente:

\*Según el ámbito geográfico en el que actúan: locales, nacionales, transnacionales, regionales.

\*Por su tamaño: unipersonales, microempresas, pequeñas, medianas o grandes.

\*En función del grado de participación en la propiedad del capital, en públicas, privadas o mixtas.

\*Según su forma legal

\*Según el tipo de necesidad a satisfacer: productivas, comerciales o de servicios.

\*Según su modalidad de ventas: mayoristas o minoristas

**B-** ¿Cuál es la finalidad básica de la organización?

**C-** ¿Cuántas personas trabajan en la organización? ¿Son todos permanentes o hay personal temporario?

**D-** Recursos: marque con una cruz lo que corresponda:

\* Humanos .....

\* Materiales: materias primas....., productos terminados ....., productos semielaborados....., inmuebles, edificios e instalaciones....., maquinarias, muebles y útiles.....

\* Recursos naturales o energéticos que se utilizan (tierra, agua, aire, luz solar, energía en todas sus manifestaciones: eléctrica, hidráulica, solar, nuclear)

.....

\*Ideas, conocimiento e información.....

\*Recursos tecnológicos.....

\* Nombre, símbolos, marca.....

**E-** ¿Cuál/es de estos factores considera que influyen en el accionar de su organización?  
Clientes....., competidores....., proveedores....., sindicatos....., sistema  
financiero....., la economía....., la política....., factores culturales, tecnología.....  
¿Por qué?

.....  
.....  
.....

**F-** ¿Qué es para Usted Administrar?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**G-** ¿Quién es el administrador en su organización? ¿Qué actividades específicas desarrolla?  
En el caso de existir más de uno, detallar las jerarquías y actividades de c/u.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**NOTA:** pueden incluir cualquier otro dato que consideren importante para el trabajo.

### **Ampliando aún más la definición**

Desde el punto de vista de las funciones administrativas, algunos autores definen también a la Administración como “*el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización para lograr los objetivos fijados*”. En todas las organizaciones se lleva a cabo este proceso con mayor o menor rigurosidad, dependiendo del tamaño y la complejidad de la misma, por lo tanto podemos hablar de la universalidad del mismo.

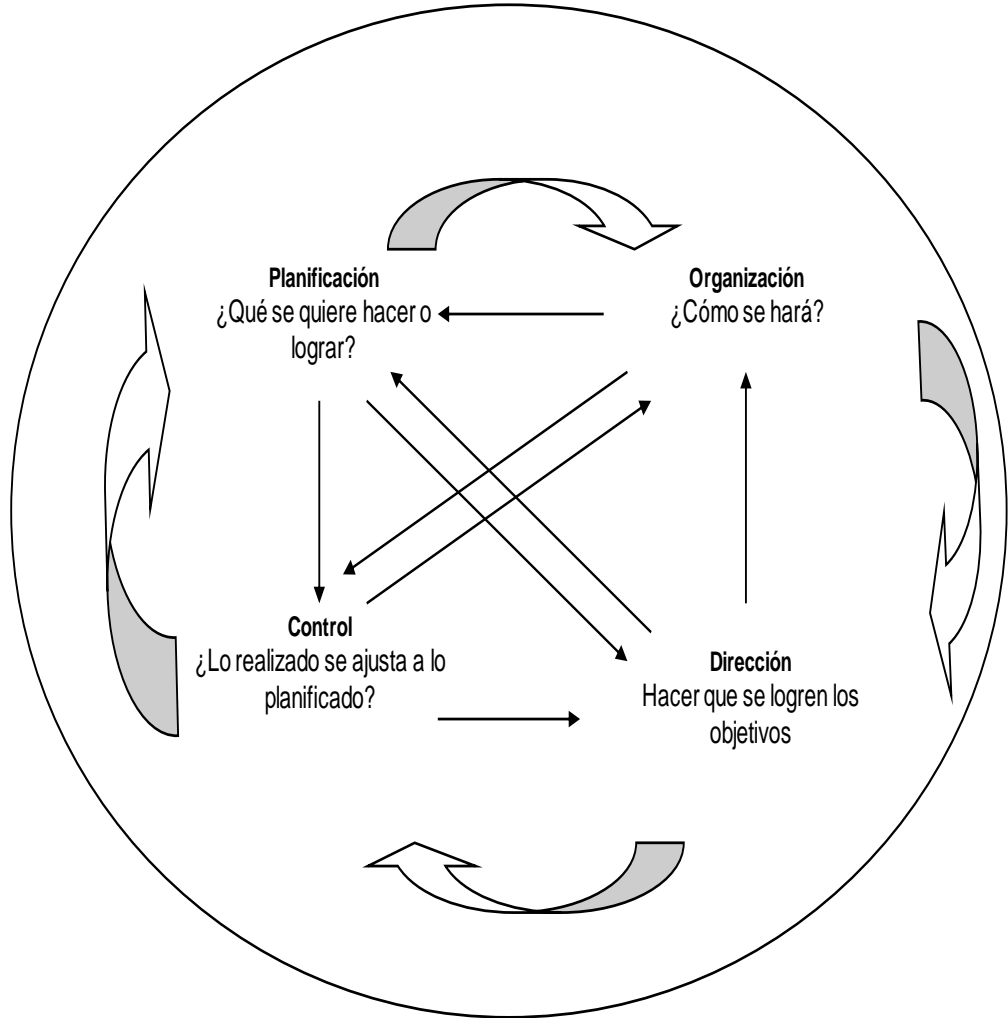
## **Los administradores**

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Son los responsables de llevar a cabo las cuatro actividades principales de la administración: **Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.**

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva.

Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.





**La Licenciatura en Administración** prepara académicamente al profesional para que pueda desenvolverse laboralmente como directivo dentro de una organización (empresa, repartición pública, sindicato, hospital, etc).

Ello quiere decir que lo capacita para que dentro del ámbito laboral pueda tomar decisiones acertadas, combinando factores que gravitaran en el funcionamiento y resultado de las organizaciones,

La salida laboral es amplia. También existe un amplio campo dentro de las empresas consultoras, o sea las que asesoran a otras organizaciones en temas muy específicos.

En el trabajo dentro de las organizaciones es frecuente la relación con profesionales de otras disciplinas, dependerá ello de la orientación (profesional) que se elija.

***14.- ¿Reflexiona cuales son los campos laborales de esta disciplina?***

.....  
.....  
.....  
.....

**Habilidades del administrador**

Administración, según el diccionario de la lengua española, significa el estudio de distribución y asignación de los recursos de una organización con el fin de alcanzar una mayor coordinación y eficiencia en el logro de sus objetivos.





La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la **planeación, organización, dirección y control** de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel

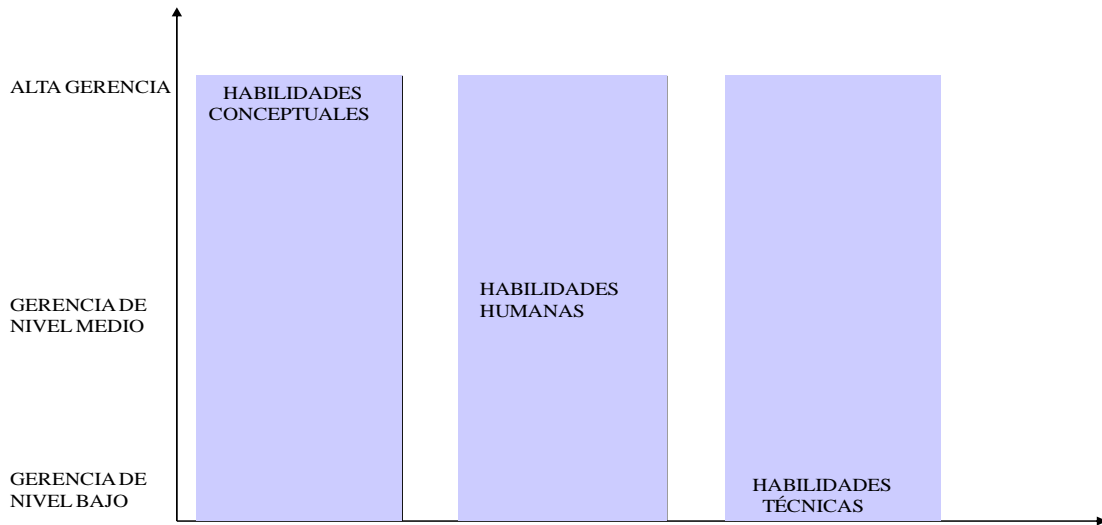
institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto mas se preocupe el administrador para saber o aprender como se ejecutan las tareas, mas preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto mas se preocupe por desarrollar conceptos mas preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

Para ello es necesario conocer los diversos tipos de habilidades que deben desarrollar los administradores:

Habilidades Técnicas: es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas.

Habilidades Humanas: es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo cooperativo, es trabajo en equipo.

Habilidades Conceptuales: es la capacidad de ver la imagen de conjunto, de reconocer los elementos importantes de una situación y comprender la relación entre ellos.



***15.- Reflexiona y comenta hipotéticamente 5 (cinco) ejemplos relacionados a situaciones empresariales en donde el administrador muestre diferentes habilidades?***

.....

.....

.....

.....

## 16.- MATRIZ DE HABILIDADES Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

En la siguiente matriz marque con una cruz la relación que usted considere que corresponde entre habilidades de un gerente o administrador y las funciones del proceso administrativo.

HABILIDAD	FUNCIONES			
	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Adquisición de poder				
Escuchar en forma activa				
Elaboración de presupuestos				
Selección de un tipo de Liderazgo eficaz				
Guía				
Creación de equipos eficaces				
Delegar				
Diseño de empleos motivadores				
Elaboración de gráficas de control				
Administración de la resistencia al cambio				
Disciplina				
Administración del tiempo				
Exploración del ambiente				
Establecimiento de metas				
Resolución creativa de problemas				

**EMPRENDIMIENTO C.)**

***Conforme al negocio creado por Usted.. ¿Enumere 10 actividades o tareas que deberá realizar usted para que su negocio funcione de manera exitosa?***



.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Proceso de administración

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Analicemos detenidamente cada uno de los pasos del proceso:

### 1.-Planificar



Es la función más básica de todas. Una de las tareas principales de todo administrador es asegurarse que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Esta es la función de la planeación.

“La planeación incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir seleccionar entre diversos cursos de acción”.

El concepto más sencillo que podemos enunciar es el de “fijar objetivos y como los vamos a lograr”.

Esto podría ser aplicable a un plan sencillo como puede ser la planificación que ustedes hacen para un fin de semana. ¿Que es lo que esperan lograr?. En el caso de que estén de vacaciones, obviamente el objetivo será divertirse; mientras que si están en épocas de exámenes, "obviamente" el objetivo será otro.

Para alcanzar ese "blanco", la diversión, deberán pensar anticipadamente que cosas podrían hacer para pasarlo lo mejor posible, que actividades realizarán, en que horarios, cuanto necesitarán de "efectivo", con quién saldrán, donde irán, etc. Tal ustedes no hacen este proceso conscientemente, porque las salidas se convierten en rutina y no lo piensan con demasiada anticipación, sin embargo es en sí mismo, una planificación.

Planificar nos permite, de alguna manera, reducir la incertidumbre que nos plantea el futuro. En el caso del sencillo ejemplo anterior, ustedes no llamaron con tiempo al remisero que los llevaría a la fiesta y llovió y ninguna empresa contesta el teléfono: ¿porqué? Porque no previeron con tiempo!!!!

En el caso de la planificación en las organizaciones, el tema se complejiza un poco más. Cuando decidimos (y tengan en cuenta al término decisión, que es el núcleo del planeamiento) que vamos a emprender un negocio, por ejemplo, pensamos que tipo de negocio vamos a instalar, a quien nos vamos a dirigir (quienes esperamos que sean nuestros clientes), que ofreceremos (variedad de productos, calidad, mejores precios, servicios postventa, etc).

Esta complejidad hace necesario que los principales administradores, tanto de organizaciones privadas como públicas, lean y releen el ambiente y que posicionen

y reposiciones la organización cuantas veces sea necesario para mantenerla viva, y mejor aún, para hacerla crecer y prosperar.

La planificación es fundamental, ya que:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro
2. Facilita la coordinación de decisiones
3. Resalta los objetivos organizacionales
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.

### *Tipos de Planes*

Existen diferentes tipos de planes y se los clasifica de la siguiente manera:

§ Las misiones. Es la esencia del negocio, es decir el fundamento del negocio por el cual ha sido creado y responden a las siguiente pregunta:

¿Qué valoran nuestros clientes o consumidores?.....

§ Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

§ Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

§ Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

§ Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

§ Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.

§ Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

***17.- Escriba una declaración de la misión de la empresa que Usted elija y plantee algunos objetivos.***

.....  
.....



.....  
.....  
**18.- Describa algunos cursos de acción general o qué estrategias considera que su universidad utilizaría para lograr los objetivos.**

.....  
.....  
.....  
.....

**19.- Identifique y describa una política, programa, presupuesto y algún procedimiento referido al Curso de Ingreso de su carrera, luego preséntelo a la clase.**

.....  
.....  
.....  
.....

**20.- ¿Cómo desarrollarías la planeación para resolver las distintas situaciones sobre:**

**a) El descontento de los trabajadores**

.....  
.....

.....  
.....  
**b) Las disminuciones de venta**

.....  
.....  
.....  
.....  
**c) Abrir una sucursal de mi empresa en la ciudad de la Banda**

.....  
.....  
.....  
.....  
**21.- Caso de estudio:**

Demetrio Silva, técnico de herramientas, se ha desempeñado como empresario durante 20 años en una pequeña industria de rodamientos, fabricando: cadenas, poleas; con frecuencia viaja al interior de la República como al extranjero; cuando participó en la Expo-empresa 2008 (evento que se realiza en Buenos Aires), se entrevistó con empresarios de todo el país, y después de largas conversaciones concibió la idea de incursionar en el negocio de fabricación de herramientas de mano, como: remachadoras, expansores de tubo, cortapernos, taladros y matracas entre otros, pues, considera que podría ser una buena combinación la venta de

piezas de rodamiento y las herramientas, su idea la ha comentado a cinco inversionistas y tres amigos con la intención de que juntos formen una sociedad.

Los inversionistas son personas muy conservadoras, con respecto a invertir en nuevas empresas, por lo que se muestran escépticos ante la propuesta de inversión, aduciendo que, pese a la experiencia de Silva en la empresa de rodamientos, éste es nuevo giro, por lo cual deben ser cautelosos en tomar cualquier decisión, con base en lo anterior, han solicitado que se les presente un plan de viabilidad fundamentado, destacando conveniencias e inconveniencias, a fin de que puedan evaluar el riesgo.

### Cuestionario

¿Desarrolla el plan que el Sr. Silva debe presentar a los inversionistas?

.....

.....

.....

.....

## 2.- Organizar:

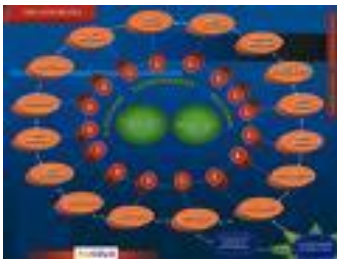


Para que se pueda cumplir con lo planificado, es necesario “organizar” las distintas acciones necesarias para cumplir los objetivos fijados.

Es necesario armar el esqueleto que permita la dinámica de la vida de una organización.

Si queremos utilizar una analogía para entender esto, podemos hablar del cuerpo humano. Piensen en el mismo, ¿Cómo “funcionamos”? Somos una unidad, pero a su vez estamos compuestos por distintos órganos que cumplen diferentes funciones, con un objetivo principal: la vida.

Los distintos sistemas que integran nuestro cuerpo (respiratorio, nervioso, muscular, etc.) funcionan como unidades independientes, cada uno cumple con una función diferenciada, pero a su vez relacionada con el resto. Si un órgano se enferma, posiblemente afecta a los demás. Al funcionar como un sistema, la salud se resiente en general.



En las organizaciones sucede algo similar. Siendo pequeñas, la forma de llevar a cabo las actividades es sencilla. Entre dos o tres personas se pueden hacer las tareas que se requieren para llevar adelante el negocio (supóngase que se trate de un kiosco). Esto no quiere decir que necesite organizar las tareas, pero se lo puede hacer más informalmente. Cuando crecen y sus operaciones se vuelven más complejas, se hace necesario distribuir el trabajo entre sus miembros de manera que cada uno realice una parte de todo el trabajo (división del trabajo). Esto trae como consecuencia que cada uno (o cada grupo) se convierta en especialista en la parte que le corresponde. Surgen así las distintas áreas, unidades, departamentos, secciones, etc.,. Cada una especializada en una

función diferente. Es posible hablar entonces de producción, comercialización, finanzas, personal o recursos humanos, administración, contabilidad, etc.,

Todas estas funciones diferenciadas deben estar integradas hacia un objetivo final, el objetivo de la organización, que derive de su misión. Si cada unidad funciona como una parte independiente de las demás, seguramente no se lograrán los objetivos fijados.

**22.- Formen grupos de 5 (cinco) personas, elijan una empresa y explique cómo está organizada, describiendo tareas, funciones, formas de trabajo, actividades que realizan cada departamento, etc.?**

.....  
.....  
.....  
.....

**23.- ¿Averigua cómo está organizada tu facultad?**

.....  
.....  
.....  
.....

**24.- ¿Explica el motivo por el que la estructura organizacional es tan importante en la implantación de la estrategia?**

.....  
.....

---

---

### 3.- Dirigir:

Una definición de administración que citamos en párrafos anteriores, veíamos que *minister* significaba realizar una función bajo el mando de otro. Si analizamos esto, es lógico pensar que todo administrador debe tener personas a su cargo, porque de otro modo no podría ejercer su función.



Los administradores afrontan un problema interesante. Son responsables de la terminación de una tarea, o de manejar cualquiera de muchas otras actividades efectuadas por las organizaciones.

Pero un administrador por si mismo no puede llevar a cabo todo el trabajo. Se necesita el esfuerzo y la colaboración de los subordinados. Lo que el gerente, el supervisor, el jefe o cualquier otro tipo de administrador que se trate debe hacer, es inducirlos para que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión. Este es el principal reto de la función de dirección. Pero para poder dirigir con eficacia (es decir, lograr que otros realicen funciones para cumplir los objetivos), es necesario que se dé un *proceso de influencia*, de manera tal que el otro (el subordinado) haga lo que el administrador quiere o le solicita. Influir significa lograr cambios en la conducta del otro, por lo tanto si me pongo en el lugar de una administrador, lo

que intentaré es que realice las actividades que le delego, o sea que modifique su conducta.

En este proceso de dirección entran a jugar otros ingredientes como *la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.*

### Motivación

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

### Liderazgo

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

### Comunicación



La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

### Equipos y Trabajo en equipo



Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de



alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

**25.- Formen grupos: Lean el ítem correspondiente a dirigir y luego conteste estas preguntas:**

**a.- Imagine que Uds. Son Licenciados en Administración o Contadores Públicos recién recibidos y lo contratan como gerente en una empresa que elijan. Deberá establecer por lo menos 7 actividades que haría para dirigir esa empresa.**

.....

.....

.....

.....

**26.- Caso : Las veinte medidas top para los mejores motivadores**

A través de estudios, investigaciones se descubrieron que no existe una sola forma adecuada de motivar. En lugar de eso, hay un proceso en el cual ejecutivos exitosos emplean una combinación de varios caminos, se mencionan las 20 medidas top para los mejores motivadores:

- 1.- Dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo.
- 2.- Brindar un feedback regular.
- 3.- Consultar a los empleados por su aporte. Involucrarlos en las decisiones que afecten sus trabajos.
- 4.- Establecer canales de comunicación de fácil utilización.
- 5.- Aprender, a partir de los mismos empleados, qué los motiva.
- 6.- Conocer qué actividad laboral prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre.
- 7.- Felicitar a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho.
- 8.- Reconocimiento por parte del ejecutivo del poder de su presencia física.
- 9.- Escribirles notas personales acerca de su desempeño.
- 10.- Reconocer públicamente a los empleados por un buen trabajo.
- 11.- Incluir encuentros esencialmente morales que celebren el éxito del grupo.
- 12.- Darles un buen trabajo para hacer.
- 13.- Brindarles las herramientas necesarias para hacer su mejor trabajo.
- 14.- Reconocer las necesidades personales de los empleados.
- 15.- La utilización del desempeño como la base de la promoción.
- 16.- Establecer una política comprensiva, promovida desde adentro.
- 17.- Enfatizar el compromiso de la compañía con un empleo de largo plazo.
- 18.- Fomentar el sentido de comunidad.
- 19.- Pagar a la gente competitivamente, basándose en lo que se merece.
- 20.- Dar al personal una razón monetaria para sobresalir ofreciéndole una parte de las ganancias.

**CONSIGNA:**

- a) **Conforme a ese listado, realice una ordenación de 5 medidas top según su criterio e importancia para asignar a una pequeña y mediana empresa en Santiago del Estero, describiendo la forma en que implementaría y fundamente los elementos motivadores.**

.....

.....

.....

.....

#### 4.- Controlar

El control como función administrativa, forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que vinimos viendo anteriormente con los pasos de planeación, organización y dirección.



Este último punto de vista es el que nos interesa analizar en este momento.

¿Cuál es la finalidad del control? Es asegurar que los resultados de aquello que se planificó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los

objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Tiene que tener claro que la planificación como el control son dos caras de la misma moneda, son inseparables. Uno sin el otro pierden valor. ¿Por qué es así? Porque de ninguna manera podré controlar, si antes no planifiqué, si antes no establecí parámetros u objetivos claros a donde espero llegar, sino determiné que es lo que quiero ser y cómo voy a llegar a serlo.

Tampoco tiene sentido armar planes fabulosos, detallados y que tengan en cuenta todos los aspectos que se necesitan para lograr resultados, si luego no monitoreo o controlo como se encamina la ejecución hacia los mismos. Lo ejecutado o lo realizado debe coincidir con lo planificado. De no ser así es necesario detectar las

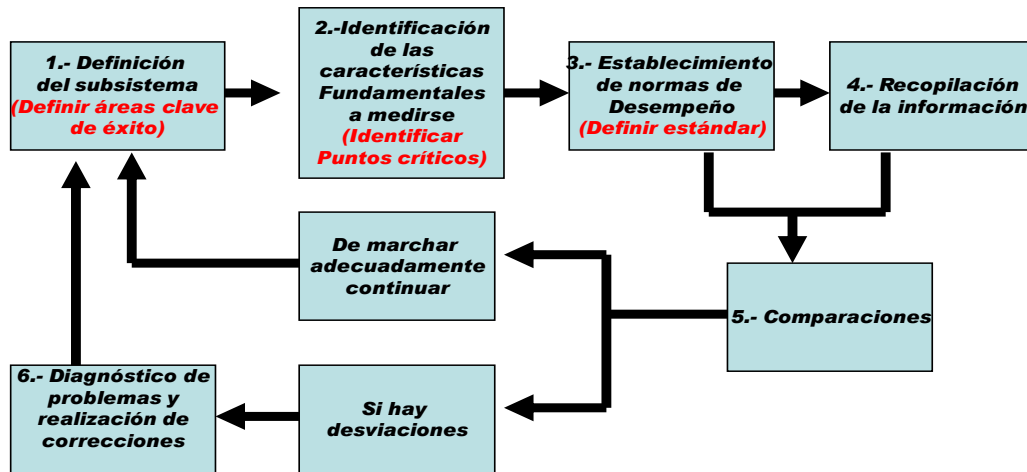
causas de las desviaciones y establecer medidas correctivas que permitan solucionar el problema.

Cuando vamos al médico porque no nos sentimos bien, el mismo nos pregunta que sentimos, porque evidentemente hay algo que sale de lo normal (dolencia).

Nos indaga acerca de los síntomas y posiblemente nos derive a hacernos algunos estudios (radiografías, análisis, etc.). A partir de esos resultados, no dará un diagnóstico y nos dirá que debemos hacer para sentirnos mejor y curarnos. Este ejemplo sencillo no es más ni menos que un proceso de control.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- 1) Fijar Estándares.
- 2) Medir el desempeño.
- 3) Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- 4) Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- 5) Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.



El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos.

Cada una de las etapas del proceso supone la necesidad de tomar decisiones, lo cual implica seleccionar una de entre varias alternativas posibles en relación con el objetivo fijado. Esta selección no puede hacerse sin contar con Información adecuada y oportuna.

**27.- Formen grupos: elijan 3 empresa diferentes, apliquen las fases del control indicando que áreas y/o actividades van a controlar y cómo.**

**Luego preséntelo a la clase**

.....

.....

.....

.....

**28.- Comente: ¿Porqué las actividades del control adquiere tanta importancia en las empresas de hoy en día?**

.....

.....

.....

.....

## 5.- Proceso interactivo

Las etapas del modelo presentado (planificación, organización, dirección y control) fueron realizadas como un modelo. ¿Qué significa esto? Que se trata de una simplificación de la realidad. Extrajimos de la realidad organizacional, aquellos aspectos más significativos, para explicar la dinámica de las organizaciones.

En la práctica, los pasos no se dan linealmente, hay una continua interacción e interrelación entre ellos. No podemos establecer un límite rígido y decir: "hasta aquí planificamos, ahora organizaremos, y luego dirigiremos". En las organizaciones estos pasos del proceso interactúan constantemente, lo que sucede es que a los fines didácticos el uso de modelos es ventajoso para explicar aspectos más complejos.

### 29.- Ejercicio Práctico – Caso: Mc Donald'S

Determinar que funciones administrativas se desarrollan en esta empresa: tanto de **Planificación, Organización, Dirección y Control**. Escribir el concepto de las mismas.

Mc Donald's es un establecimiento de comida rápida que se encuentra en todas partes del mundo con orientación hacia la familia y la limpieza.

Para la creación de un Mc Donald's se requiere primero la compra de la franquicia, luego se necesita realizar un estudio de mercado, los pronósticos correspondientes a su vez definir los objetivos del sistema, como calidad, servicio, limpieza, y el valor de Mc Donald's. En esta etapa también se elabora un listado de las actividades a realizar y del personal necesario para abrir el establecimiento, se necesita información sobre inmobiliaria, distribución de planta entre otras cosas.

Los restaurantes de Mc Donald's están a cargo de gerentes y empleados locales que poseen funciones y responsabilidades distintas para cada una de las tareas o departamentos involucrados en el proceso. Por ello es necesario que se asigne personal especializado para cada tarea como por ejemplo el personal encargado de freír, de preparar las hamburguesas, de atención al cliente, limpieza del local, gerentes, promotores, vigilancia, entre otros.

Al momento que, los clientes realizan sus pedidos habrá un operador de caja quien los recibirá y enviara la orden mediante micrófonos a los empleados de turno de cada etapa o tarea del proceso para que esta sea despachada y chequeada antes de llegar a las manos del cliente.

Cada día se verifican los estándares de calidad, limpieza, y rapidez además se eliminan los productos que no cumplen con los estándares de calidad como por ejemplo: diámetro de la carne, tamaño de la cebolla, la papa, el tomate, el pepinillo, y la limpieza de las lechugas.

Los dueños y gerentes tienen que asistir a la universidad de las hamburguesas cerca de Chicago para aprender como manejar un restaurante de Mc Donald's y mantener las normas, esto se hace con el fin de llevar un control riguroso del proceso.

**Ejemplo:**

Se realiza una lista de estrategias, para determinar cuales serán los muñecos que se les obsequiarán a los clientes por la compra de la cajita feliz, para los meses de vacaciones escolares. (.....)

El gerente de Mc Donald's se reúne con los cajeros para tratar sobre las ordenes de mayor preferencias. (-----)

En la empresa se realiza inspección a los productos (pan, queso, cebolla, carne, etc.) para verificar que cumplan con las especificaciones requeridas. (-----)

Se le asigna áreas y responsabilidades al personal de mantenimiento para conservar las instalaciones en buen estado. (-----)

El gerente felicita al personal de protocolo por la excelente atención prestada al grupo infantil que visitó las instalaciones. (-----)

Se reúnen los gerentes a nivel nacional de todos los Mc Donald's para idear la posibilidad de incursionar en el mercado un nuevo producto. (-----)



## **EMPENDIMIENTO D.)**

**Describe y comente el proceso administrativo de su emprendimiento:**



### **AREAS FUNCIONALES**

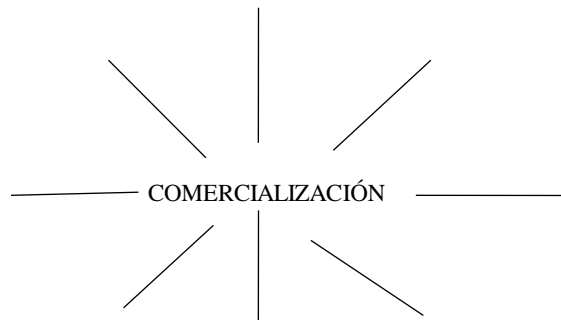
En la gestión de muchas organizaciones suelen utilizarse como un criterio común a la hora de definir gerencias, áreas departamentos, secciones, etc. El de identificar sus funciones específicas.

En las Empresas las funciones de uso más frecuentes son: **Comercial, Recursos Humanos, Producción y Finanzas.**

A continuación se procederá a desarrollar los aspectos más relevantes de cada una de ellas.

### ***30.- Actividades para el aprendizaje***

***a.- Antes de leer el contenido de esta sección, escriba Ud. todo lo que le sugiere la palabra "COMERCIALIZACIÓN"***



**b.- Compare ahora con el concepto expresado en el texto de la cátedra**

### **COMERCIALIZACIÓN**

Está definida de diversas formas, sin embargo una de ellas delimita los aspectos internos más relevantes de esta función. Así se la define como "La función empresaria que involucra la investigación de mercado, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la comunicación, la promoción, la venta y distribución de bienes y servicios.



Otra definición importante la considera como la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

A partir de ello se va a abordar cada uno de los elementos que intervienen en su conceptualización.

Investigación de mercado: Es un conjunto de herramientas que utiliza una organización a los efectos de obtener información de algún aspectos o conjunto de aspectos relevantes del mercado. Puede estar dirigido a los clientes ( la más frecuente) o puede estar dirigido a otros factores del medio externo como ser la competencia, los proveedores, etc.

Existen diversos métodos para realizar investigaciones de mercado y principalmente van a depender del objetivo de la investigación, del tiempo que demande, el costo de su implementación y el acceso a la información.

Producto: está definido como un paquete de satisfacciones, Es decir un bien , un servicio o una mezcla de ambos. Los bienes se caracterizan por ser físicos o tangibles, se pueden usar en mas de una oportunidad.

Por ejemplo adquirir una PC, un Celular, un sandwich de milanesa, un cuaderno, etc.

Los servicios se caracterizan por ser intangibles, no se pueden separar de su consumo, están en dependencia directa de quien lo consume e imperdurabilidad, es decir no se pueden guardar en stock.

Por ejemplo los servicios de peluquería, el transporte, el dentista, etc.

Precio: es una de las variables claves de la comercialización. Es definida como la expresión monetaria del valor de un producto.

Muchas veces el precio no se lo conoce con ese nombre concreto, sino que asume otras denominaciones, tales como tarifa, canon, etc.

El precio es el aspecto más relevante en el proceso de transacción o intercambio, ya que determina lo que los clientes están dispuestos a pagar y los proveedores están dispuestos a recibir por un bien o un servicio.

La manera de determinarlo es muy diversa y no existe un método correcto, muchas veces va a depender del mercado y de otras condiciones externas a la organización. Por ejemplo la determinación del valor del alquiler de un departamento para la 2da. Quincena en un lugar de veraneo en la Argentina va a depender de factores varios según sea el lugar turístico elegido. Si elegimos Carlos Paz, el valor subió un 15 a 20 % respecto a la temporada anterior, y es altamente demandada por la propuesta de entretenimientos renovada y de primer nivel. En el caso de Mar del Plata, la crisis económica mundial la afectó mas, ya que ir a otras playas cercanas como las de Brasil, representan un esfuerzo similar, por lo que entran en competencia, y allí los valores no solo no se modificaron en algunos casos, sino que aumentaron los servicios.

Distribución: se ocupa principalmente de ubicar los bienes y servicios desde el productor en las manos del consumidor.



A la estructura que permite ello se lo denomina canal de distribución.

Su longitud es diversa y va a depender del tipo de negocio que analicemos.

Si en su negocio se dedica a criar pollos y vender sus huevos a las amas de casa vecinas, el canal de distribución se llama directo, porque no necesita intermediarios.

Sin embargo si Usted cría vacunos y los vende a un frigorífico, y ellos a los carniceros para recién llegar al consumidor, Usted ha desarrollado un canal denominado indirecto porque tiene intermediarios, y se lo llama también de Nivel 2, ya que utiliza dos intermediarios para llegar al cliente final (en este caso son el frigorífico y los carniceros)

Promoción: Esta cuarta variable de la comercialización hace referencia principalmente a los procesos de comunicación que posee la Institución.

En la actualidad las comunicaciones se ven como un diálogo interactivo entre la organización y su mercado. Este diálogo se genera en diferentes momentos, aunque los más comunes son en las etapas de preventa, venta, consumo y postconsumo.

Se entiende a la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización. Con una buena estrategia de comunicación se conseguirá crear una imagen atractiva que haga que los productos o ideas encuentren un espacio dentro de los diferentes mercados.

Entre las diversas herramientas de promoción están la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas.

### **31.- Actividades para el aprendizaje**

***a.- Antes de leer el contenido de esta sección, escriba Ud. todo lo que le sugiere la palabra "RECURSOS HUMANOS"***



**b.- Compare ahora con el concepto expresado en el texto de la cátedra**

### **RECURSOS HUMANOS**



La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar

adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo.

Esta función requiere desarrollar algunas actividades de impacto estratégico, tales como:

Análisis de puestos: es decir definir las características del puesto, los atributos que debe reunir una persona para ocuparlo

Reclutamiento: es el proceso de atraer postulantes idóneos para cubrir un puesto vacante en la organización.

Selección técnica: es el proceso que permite elegir entre los postulantes reclutados a aquel o aquellos que reúnen de mejor manera el perfil adecuado para un puesto de trabajo vacante.

Orientación: es el proceso que permite socializar las características del trabajo a un empleado nuevo en sus primeros días de incorporado.

Capacitación: es el proceso que permite acrecentar los aprendizajes de los empleados con vistas a mejorar sus actuales ocupaciones.

Desarrollo: es el proceso que permite acrecentar los aprendizajes de los empleados con vistas a prepararlo para futuras ocupaciones

Evaluación del desempeño: tiene por finalidad determinar la eficacia y eficiencia con lo que lo empleados desarrollan sus funciones en sus puestos de trabajo.

Evaluación de cargos: tiene por finalidad determinar de manera adecuada una política de remuneración para todo el personal en relación de dependencia

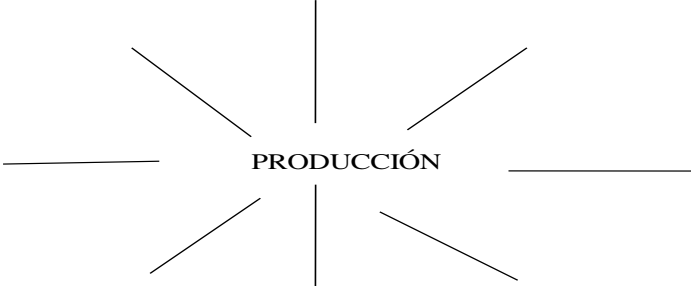
Otras funciones: Relaciones con los sindicatos, seguridad y salubridad, planeación de carrera profesional, etc.

**32.- Investigue alguna empresa de Santiago del Estero, todo lo relativo al manejo y administración de recursos humanos, tráigalo a la clase para compartir información con sus compañeros.**

.....  
.....  
.....  
.....

**33.- Actividades para el aprendizaje**

*a.- Antes de leer el contenido de esta sección, escriba Ud. todo lo que le sugiere la palabra "PRODUCCIÓN"*



**b.- Compare ahora con el concepto expresado en el texto de la cátedra.**



## PRODUCCIÓN



Es la función que tiene por objetivo la transformación o conversión de ciertos insumos en productos, ya sea estos bienes físicos o servicios..

Por ello todo sistema de producción puede ser concebido como un sistema , con sus insumos, su proceso de transformación y su salida o producto.

Entre las diversas decisiones que se toman en esta función se encuentran las siguientes:

Decisiones de Productos: el producto se diseña definiendo su forma, color, tamaño, calidad, confiabilidad, costo, factibilidad de producirlo, etc.

La idea que lo da origen algunas veces suele provenir de un área de Investigación y Desarrollo (I&D) y otras veces suele ser información de una investigación de mercado

Tipo de producción: el producto diseñado puede ser producido en grandes volúmenes, para consumo masivo y de manera

estandarizada (producción continua) o también puede ser producido en función de algunas características especiales que solicita el cliente y en cantidades específicas y menores demandadas por un sector chico del mercado (producción a pedido)

Equipamiento: su decisión proviene de una evaluación realizada sobre las características definidas en el diseño del producto.



Dimensión de la planta: hace referencia al tamaño de la planta o espacio físico destinado a ubicar la organización y su sistema de producción

Localización: hace referencia a la decisión de su ubicación física geográfica, es decir el lugar dentro de una ciudad, departamento, provincia o nación donde es conveniente y posible instalarla.

Control de calidad: tiene por finalidad verificar dos tipos de cuestiones, la primera es que el producto este de acuerdo con la demanda del mercado, y la segunda que el producto este de acuerdo a las especificaciones planeadas.

***34.- Describa el sistema de producción y operaciones de alguna empresa que Usted conoce en su visita durante sus estudios secundarios***

.....

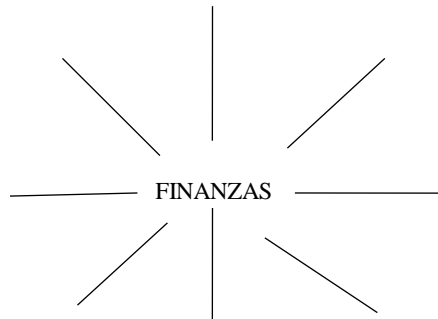
.....

.....

.....

### 35.- Actividades para el aprendizaje

*a.- Antes de leer el contenido de esta sección, escriba Ud. todo lo que le sugiere la palabra "FINANZAS"*



**b.- Compare ahora con el concepto expresado en el texto de la cátedra.**

#### **FINANZAS**

Es la función que se ocupa de la administración de los fondos de una organización.

Esta función es un poco más compleja de comprender en su alcance, ya que en ella concurren conocimientos de matemática financiera, entre otros.

Las actividades más comunes del área se pueden presentar de la siguiente manera:



- Otorgamiento de créditos a los clientes.
- Cobranzas.
- Manejo y custodia de fondos y valores.
- Pagos.
- Programación y control de estas actividades.

***36.- Comente: ¿Porque se dice a menudo que la función finanzas es el área más crítica de la empresa?***

.....

.....

.....

.....

***37.- Describa algunas actividades de comercialización, recursos humanos, producción y finanzas de la gerencia que una pequeña cadena de restaurantes podría llevar a cabo para expandirse en la ciudad de Tucumán.***

.....

.....

.....

**38.-\_ACTIVIDAD:**

1- Relacionar las siguientes palabras de acuerdo a tu criterio.

**GERENTE  
OPERADOR  
PRODUCCION  
MERCADOTECNIA  
FINANZAS  
RECURSOS HUMANOS**

**CAPACITACION  
TRABAJO  
LIDER  
DINERO  
ESTRATEGIAS  
PRODUCTOS/ SERVICIOS**

2- Sintetiza en una frase lo que entiendes por: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.



