



INTRODUCCIÓN  
A LA  
ADMINISTRACIÓN  
4TO AÑO I RA

Prof. Lic. Julia Alejandra Pérez

Apuntes de clase de Introducción a la  
Administración 4to año  
Cuarta Edición Editada  
Año 2026

## *PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN 4TO AÑO 1ERA*

### **MÓDULO 1: “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES”**

- Concepto de organización. Características de las Organizaciones.
- Las Organizaciones y su importancia.
- Tipología y clasificación de las Organizaciones. Objetivos de las empresas.
- Las Organizaciones y los factores de producción.
- El empresario. Liderazgo empresarial.

### **MÓDULO 2: “LAS ORGANIZACIONES, SUS INTERDEPENDENCIAS Y LAS RELACIONES CON EL ENTORNO”**

- Las organizaciones y el entorno. Agentes que intervienen en la actividad de las organizaciones.
- Entorno específico o microentorno y general o macroentorno. Análisis PESTEL.
- El estudio de la competencia. Método de Michael Porter.
- Análisis F.O.D.A. Análisis interno y externo.

### **MÓDULO 3: “ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA”**

- Planeamiento estratégico. Plan estratégico. Conceptos.
- Misión. Visión. Objetivo y estrategia. Análisis estratégico.
- Estructura organizacional. Niveles jerárquicos (división vertical).
- Áreas departamentales (división horizontal). Organigrama.
- Elementos de la estructura organizacional. Autoridad. División de trabajo. Tramo de control. Cadena de mando. Departamentalización.

### **MÓDULO 4: “PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO - DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO”**

- Idea de Negocio. Plan estratégico. Análisis de la competencia. Análisis FODA.
- Investigación de mercado. Modelo de encuesta. Tabulación de resultados. Conclusión.
- Estructura organizacional. Proceso de producción. Costos. Precio. Marketing.

### **MÓDULO 5: “GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN”**

- Gestión de comercialización. Acciones de una gestión eficiente.
- Investigación de mercado. Tipos. Etapas de la investigación de mercado.
- Marketing. Concepto. Factores determinantes de la demanda.
- Desarrollo del producto: el marketing estratégico.
- El marketing mix: producto, logística de distribución, impulsión y precio.

### **MÓDULO 6: “INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN”**

- Concepto de Administración. La eficiencia y la eficacia.
- La Administración como ciencia y técnica.
- Objeto de estudio de la Administración. Objetivos, método y variables de investigación.
- Principios de la Administración.
- El campo profesional de la Administración.
- El proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

### **BIBLIOGRAFÍA:**

Del docente:

- Cesar A. Bernal Torres. Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral. Editorial Pearson. Primera Edición. Año 2.007.
- Hector Fainstein y Otros. Teoría de las Organizaciones. Editorial Aique. Año 2.011
- Hector Fainstein y Otros. Tecnologías de Gestión. Editorial Aique. Año 2.006
- La microempresa en el aula. Pedro Pablo Valsecchi. Editorial Consudec.

Del alumno:

- Material elaborado por el docente.



**MÓDULO 1**

# Introducción a la Teoría de las Organizaciones

## **Competencias a desarrollar**

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir a la Organizaciones en cuanto a las partes del concepto.
- Enumerar la importancia de las organizaciones.
- Diferenciar las organizaciones de carácter lucrativo de aquellas de carácter no lucrativo.
- Identificar los diferentes factores de la producción que necesitan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades.
- Identificar las características de los tipos de organizaciones.

# ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Microsoft, Coca Cola, Universidad de Buenos Aires, Club deportivo, Musimundo, Asociación barrial, Ministerio de Educación, cada una de estas palabras son asociadas a distintas **organizaciones**.

José Ader define a la Organización como:

**“Un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca”.**

Un *sistema social* es un conjunto de individuos que se relacionan entre sí.

Utilizan recursos se refiere que se valen de medios materiales (capital, materia prima, maquinarias, inmuebles) y humanos. Con el solo hecho de agruparse, no alcanza para ser una organización, sino que se deben procurar estos medios como requisito para alcanzar los *objetivos*.

A su vez que las actividades estén *coordinadas* significa que estas se desarrollan dentro de un orden armónico, lógico, previsible, revisable y, por ende, corregible.

Por último, el *contexto* es el medio ambiente externo a la organización que influye en su funcionamiento y a la vez es influido por ella.

Peter Drucker, uno de los pensadores contemporáneos más importantes en temas de Administración, define la organización como:

**“Un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de sociedad, comunidad o familia, una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero si durante un periodo considerable”.**

Drucker aporta los conceptos de propósito y saberes como elementos distintivos a fin de que una organización sea productiva y eficaz.

En cuanto a los propósitos, señala que es el hombre quien desea crear una determinada organización. No surge de la casualidad sino de la “causalidad”. Es decir que la intención de crear una organización para alcanzar fines, es una “causa”, justamente, de su creación.

En cuanto a los saberes, Drucker señala que el grupo humano está formado por especialistas. No cualquiera puede formar parte de determinada organización, sino que para cada tipo de organización se requiere un perfil que abarque condiciones personales y también determinados conocimientos y experiencias.

## **Las características de las organizaciones**

- Dan trabajo y generan empleo.
- Crean y satisfacen necesidades.
- Crean y laboran productos y servicios.
- Producen y transmiten tecnología.
- Crean, transmiten y reciben manifestaciones de la cultura.
- Distribuyen y redistribuyen recursos.
- Generan, poseen y transmiten poder.
- Son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento.
- Son indicadores de la sociedad actual.
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares.
- Permiten las vinculaciones entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- Son espacios de desarrollo personal y profesional.

## **LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES**

Es indudable que cada vez más los distintos aspectos de la vida diaria están relacionados con las Organizaciones. En general, el transcurrir de la vida, la educación, la diversión, el trabajo, la salud, la vivienda, el vestuario, la alimentación, etc, están determinados por acciones realizadas en y por las organizaciones.

En la sociedad actual las organizaciones modelan la vida de las personas, y en muchos casos la vida de las personas depende de las organizaciones. Es indudable también que en esta sociedad la actividad de las organizaciones depende igualmente de las personas.

De acuerdo con los estudios actuales de la sociedad, esta es la era de la sociedad de las organizaciones, en otros términos, la sociedad actual es una sociedad de organizaciones.

Las personas nacemos, crecemos, aprendemos, trabajamos, vivimos, nos divertimos, nos curamos y morimos dentro de las organizaciones.

## **TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones se pueden clasificar desde diferentes enfoques:

Según el énfasis el beneficio que persiguen:

- Organizaciones con fines no lucrativos
- Organizaciones con fines lucrativos o empresas



## Organizaciones no lucrativas

Las Organizaciones no lucrativas son aquellas que tienen como propósito general cumplir una función social. Por lo tanto, su fin no es generar utilidades para los inversionistas, sino satisfacer la necesidad de carácter social para la cual fue creada (asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común).

Durante los últimos años, las organizaciones sin ánimo de lucro han tenido un gran desarrollo. Estudios recientes relacionados con la importancia de este tipo de organizaciones en la actividad económica y social de los países indican que, en Estados Unidos y varios países de Europa, estas organizaciones concentran aproximadamente el 30% de la actividad económica y son uno de los sectores de mayor generación de empleo calificado de las últimas décadas.

El gran dinamismo que en nuestros días presentan las organizaciones sin ánimo de lucro obedece en buena medida al reconocimiento que la sociedad está dando a sectores como los de la cultura, la salud y la educación.

El éxito en este tipo de organizaciones está determinado por la satisfacción de las necesidades a las que están orientadas, en términos de la contribución que se da al bienestar del usuario. Por ello, los directivos buscan asegurar que los recursos (siempre limitados) sean utilizados con eficiencia (de la mejor manera) y eficacia (lograr los mejores resultados).

Las organizaciones sin ánimo de lucro se suelen clasificar de la siguiente forma:

- Del Estado o públicas: fuerzas militares, policía nacional, universidades públicas, hospitales públicos, cuerpo de bomberos, etc.
- Religiosas: seminarios, colegios, universidades, hospitales, centro de atención de ancianos, etc.
- Civiles: universidades, centro de investigación, defensa civil, cajas de compensación, etc.
- Organizaciones no gubernamentales: Amnistía Internacional, Cruz Roja, etc.
- Otras organizaciones y fundaciones: Organizaciones de las Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos, UNICEF, etc.
- Organizaciones de economías solidarias: cooperativas, fondos de empleados, Asociaciones comunales, etc.

## Organizaciones con fines lucrativos

Las Organizaciones con fines lucrativos, conocidas formalmente con el nombre de empresas, se crean con el propósito de garantizar un beneficio económico a sus inversionistas mediante el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea produciendo o comercializando bienes (productos tangibles) o por medio de la prestación de servicios (productos intangibles, como seguros, capacitación, etc.).

Las empresas se suelen clasificar de diferentes formas. Sin embargo, las más usuales según distintos criterios son:

Según el **sector económico** en el que las empresas realizan sus actividades, se clasifican en:

- Empresas del sector primario: agrícola, ganadera, minera, etc.
- Empresas del sector secundario: industriales, manufactureras.
- Empresas del sector terciario: prestadores de servicios.

Según el **tamaño**, que depende del total de activos y/o del número de trabajadores, las empresas se clasifican en:

- Empresas grandes.
- Empresas medianas.
- Empresas pequeñas.
- Microempresas.

De acuerdo con el **origen del capital**, es decir, si la inversión la realiza el Estado, los particulares o ambos, las empresas se clasifican en:

- Empresas públicas: inversión realizada por parte del Estado.
- Empresas privadas: inversión realizada por parte de particulares.
- Empresas mixtas: inversión efectuada tanto por el Estado como por particulares.

Dependiendo de quien realice la **explotación y conformación del capital**, es decir, si la inversión la efectúan los nacionales, los extranjeros o ambos, las empresas se clasifican en:

- Empresas nacionales: son las empresas públicas, privadas o mixtas con inversión del Estado y de particulares del respectivo país donde se realiza la inversión.
- Empresas extranjeras: inversión de parte de un Estado y de particulares de otro país o países. A su vez, las empresas extranjeras se suelen clasificar en: multinacionales (compañías que mantienen operaciones significativas en varios países, pero son dirigidas desde una casa matriz en un país o nación de origen) y transnacionales (compañías que mantienen operaciones significativas en más de un país, pero tienen dirección o administración descentralizada en cada uno de ellos).
- Empresas mixtas: inversión de nacionales y extranjeros.

Dado que las empresas desarrollan actividades con diferente amplitud de **cubrimiento territorial**, éstas se pueden clasificar en:

- Empresas de cubrimiento local: cubren zonas y mercados restringidos territorialmente.
- Empresas de cubrimiento regional: cubren varias regiones de un mismo país.
- Empresas de cubrimiento nacional: tienen actividad en las diferentes regiones del país.
- Empresas o negocios internacionales: empresas que realizan actividad económica con otros países.
- Empresas globalizadas: empresas que realizan actividad económica en diferentes países.

## Objetivos básicos de las empresas

Las Empresas, independientemente de su clasificación, están orientadas por tres objetivos básicos que son:

- Permanencia en el mercado.
- Crecimiento durante el tiempo de su ejercicio.
- Logro de beneficios para sus inversionistas.

Estos objetivos son el fundamento de toda organización; sin embargo, cada empresa tiene sus propios objetivos de desempeño para cada periodo de actividad. Por ejemplo, una empresa puede proponer como objetivo crecer un 5% para cada año, otra puede tener como objetivos aumentar sus ventas en un 13% para el año actual, etc. Usualmente, las empresas se proponen en forma simultanea objetivos de crecimiento, de rentabilidad y de posicionamiento en el mercado.

## LAS ORGANIZACIONES Y LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los Factores de producción son los recursos que las organizaciones utilizan para producir los bienes o prestar los servicios.



### Tierra

Como termino económico la tierra comprende a todos los recursos naturales cuyo suministro es limitado, la cantidad de tierra disponible es finita. Es fundamental para la producción de todos los bienes.

Ejemplos de este factor son los campos de cultivo, bosques y selvas, agua, carbón, reservas de peces entre otros. Pueden ser renovables como los bosques o no renovables como el petróleo o el gas.

## Trabajo

---

El trabajo es el esfuerzo humano, físico o mental, utilizado en la producción de bienes, incluyendo el conocimiento técnico.

Ejemplos de este factor son el apilar productos en los estantes de los supermercados, contestar una línea de atención al cliente, manejar una máquina de coser, calcular los estados financieros de una empresa entre otros.

## Capital

---

El capital son los recursos que han sido producidos por la mano del hombre y que son usados en la producción de otros bienes, algunos ejemplos de capital son: maquinas, carreteras, edificios, camiones, computadores, martillos entre otros.

El dinero sólo será capital cuando vaya a ser utilizado para producir bienes y servicios, en cuyo caso se llamará capital financiero.

## Espíritu empresarial o factor empresarial

---

Este factor combina el trabajo, la tierra y el capital buscando obtener un beneficio económico. Es el encargado de una buena organización de los recursos para que se usen de la manera más eficiente. Sin un empresario que combine los factores de nuevas formas muchas de las innovaciones y el desarrollo tecnológico logrado en los últimos años no hubiesen sido posibles. Los empresarios son vitales para crear grandes compañías a la vez que impulsan el crecimiento económico.

## El empresario

El empresario es la persona que dirige la empresa, es decir, que desempeña un papel directivo orientando el negocio hacia las exigencias cambiantes del entorno, es quien conduce la empresa en el nivel superior o político. También puede llamarse director, presidente, CEO, etc.

El desafío del empresario en la actualidad es presentar continuamente nuevas alternativas e ideas innovadoras que le permitan sobrevivir a la competencia y adaptarse a la tecnología que se desarrolla velozmente. Debe enfrentarse a los desafíos y asumir riesgos. Esto lo distingue de alguien que no posee una actitud emprendedora.

Características: liderazgo, confianza, ser emprendedor, creatividad, capacidad, conocimiento, capital, contactos.

Todo empresario tiene dos funciones: una como estratega y otra como organizador.

1. Función de estratega: su acción se encamina a modificar las relaciones de la empresa y su entorno, anticipándose a amenazas e identificando y aprovechando las oportunidades. También debe contar con la capacidad de brindar un rumbo a la empresa para diseñar el plan estratégico que determine la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa. Para ello requiere una visión de conjunto de complejidad empresarial y una visión de futuro a partir del cual visualizar escenarios posibles.

2. Función de organizador: es el responsable del diseño de un modelo de desempeño empresarial. Este modelo debe responder a la estrategia definida y ser lo suficientemente flexible como para adecuarse a los cambios. Es responsabilidad del organizador adecuar los recursos disponibles y planificar su utilización para el cumplimiento de los objetivos. Para ello, luego de determinar la estructura correspondiente a las necesidades empresarias, debe establecer las funciones y responsabilidades de los integrantes de la empresa. Todas las tareas del empresario en su función de organizador, implican un profundo conocimiento de los procedimientos y recursos de la empresa.

### El liderazgo empresarial

Funciones del gerente general: decimos que debe ser estratega y organizador, además debe obtener la cooperación de los empleados, clientes y proveedores para obtener el éxito de su gestión. Debe hacer uso de sus cualidades de liderazgo y comunicación para comprender a los individuos e influir en su comportamiento, de manera tal de subordinar los objetivos particulares a los de la empresa. Su desafío es obtener un equilibrio entre las sensibilidades de las personas y el logro de los objetivos.

- ✦ El gerente que se orienta por el cumplimiento de los objetivos en detrimento de la motivación de su personal, tiene un estilo autoritario.
- ✦ El demagogo es aquel que prioriza la satisfacción de la gente en detrimento de los objetivos.
- ✦ El estilo despreocupado es el que no toma decisiones y delega en su equipo las responsabilidades de gestionar.
- ✦ Si bien no hay un tipo ideal de liderazgo, sino que depende de la situación, ninguno de los tipos de liderazgos mencionados debería prolongarse en el tiempo. Los gerentes más exitosos suelen ser líderes democráticos o participativos, que se orientan al logro de sus objetivos escuchando las opiniones de su gente y haciéndola partícipe de sus decisiones.

El concepto de liderazgo en un gerente está estrechamente relacionado con el poder. El poder es el control que una persona posee o puede ejercer sobre otra para inducirla a realizar algo. En toda la relación de poder existe quien imparte órdenes y quienes las obedecen. Uno de los aspectos centrales del poder radica en el recurso o instrumento utilizado para ejercerlo. Este instrumento puede ser:

- ✦ Coercitivo: basado en un sometimiento por temor a padecer consecuencias negativas por la desobediencia. Por ejemplo, las sanciones en la escuela, las penalizaciones en los deportes, las multas en tránsito.
- ✦ Compensatorio: basado en recompensas para quien obedece. Algunas empresas otorgan bonos o plus en dinero por el logro de un objetivo, otras premian con beneficios por buen desempeño
- ✦ Normativo: cuando el que sigue las indicaciones lo hace por convicción en las pautas que sustentan la orden. Por ejemplo, los creyentes religiosos actúan por la fe y la identificación moral con los mandamientos.
- ✦ Persuasivo: se basa en recompensas simbólicas: mayor estatus, sentimiento de pertenencia
- ✦ Por información/conocimiento: quien tiene acceso a la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas, o posee los conocimientos específicos sobre algún tema, ejerce poder sobre quienes no se encuentran en esta situación.
- ✦ Jerárquico: quien tiene poder por el cargo que ocupa dentro de una empresa, tiene autoridad. Este es el caso de quien se desempeña como gerente general.

## Guía de actividades

### Actividad 1

Tomemos una organización productiva llamada “Luchetti Hnos.”, una pequeña empresa familiar, cuyo objetivo principal es la producción y la comercialización de sillas de madera.

Teniendo en cuenta que la silla es un objeto de uso cotidiano y una respuesta a la necesidad de contar con una superficie para asentar el cuerpo, que brinde comodidad tanto para trabajar como para reposar, la empresa se decide fabricarlas con determinadas características:

- ✚ ser muy confortables;
- ✚ ser adecuadas para personas adultas;
- ✚ presentar un estilo moderno;
- ✚ pesar menos de 5 kilos;
- ✚ costar menos de \$ 15.000; y
- ✚ estar destinadas a mobiliario de hogar.

Para producir una silla que cumpla con estas especificaciones, es necesario plantear ciertas condiciones y que se realicen determinadas actividades.

Consideramos un primer grupo de condiciones contextuales – económicas, sociales y ambientales globales - que influyen en la fabricación que van a encarar los Luchetti.

Para fabricar una silla es necesario contar con ciertos insumos y la materia prima –tales como madera, clavos, tornillos, pegamento y barnices - en cantidad suficiente y de calidad apropiada, además con medios técnicos, tales como una sierra para cortar la madera, un torno para dar forma a las patas de acuerdo con el diseño, una cepilladora para trabajar las piezas cortadas, o sea, maquinaria y herramientas.

Además, se debe disponer de un determinado espacio físico y cierta infraestructura donde llevar a cabo la producción.

Para hacer funcionar la sierra y el torno es necesario contar con otros insumos: energía (eléctrica, mecánica o humana) e información (la persona que maneja un instrumento, por ejemplo, debe contar con datos referidos a cuál es el modelo de silla que se desea producir, cuál es el diseño, cómo es el tamaño, la forma y el tipo de terminación de cada parte, cuáles son los insumos necesarios para desarrollar su tarea, etc.). También incluimos personas que realizan las actividades de transformación a partir de los insumos, ayudadas por los medios técnicos.

La producción de la silla involucra un conjunto de actividades que hay que organizar y gestionar. Detrás de todas estas actividades está el hombre que, de una u otra manera, en forma directa o a través de máquinas, las diseña, las planifica, las gestiona, las ejecuta y las controla.

### **Resolver**

1. Identifique en el caso de Luchetti Hnos. palabras que no conozcas su significado y realiza un glosario de términos. Investiga su significado en Internet.
2. Confecciona un esquema desde el punto de vista de sistema donde se visualice todo el proceso de producción.
3. Contesta las siguientes preguntas:
  - a. ¿Cuál es el Objetivo organizacional de esta pequeña empresa?
  - b. ¿Cuáles son sus principales insumos?
  - c. ¿Qué materia prima utiliza?
  - d. ¿Qué tipos de energía utilizada?
  - e. ¿Cuáles son los medios técnicos utilizados para la transformación?
  - f. ¿Cuál es la información necesaria para el trabajo que deben poseer?
  - g. ¿Cuál es el producto brindado?
  - h. ¿Qué requerimientos de infraestructura debe tener una organización como Luchetti?

### **Actividad 2:**

1. Lee atentamente el concepto de Organización de José Ader que se encuentra en el compendio de Administración.
2. Identifica los cinco elementos que componen la definición de organización y escríbelos en forma de lista.
3. Construye tu propio concepto de Organización uniendo los cinco elementos de la lista.
4. Describe cada elemento teniendo en cuenta dos ejemplos de organizaciones que conozcas.
5. Lee en el compendio el texto con el título: Las Organizaciones y su importancia. Con su contenido y con lo que se analizó anteriormente redacta un texto donde expliques por qué son importantes las organizaciones en nuestras vidas.

### **Actividad 3:**

Aplicación de los conceptos dados al caso Luchetti Hnos de la tarea inicial

1. ¿Luchetti Hnos es una Organización? ¿Por qué?
2. ¿Qué tipo de Organización es? ¿Por qué?
3. Clasifícala de acuerdo con: tamaño, sector económico, origen del capital, explotación del capital, y cubrimiento territorial.
4. Realiza un esquema identificando sus factores de producción.

## Actividad 4:

### Cuestionario Discurso de Steve Jobs

#### HISTORIA 1: "Conectar los puntos"

- ¿Qué consecuencias le trajo a Steve Jobs elegir de manera descuidada? ¿Qué opinan que sucedería si ustedes se descuidan?
- Steve comenta que tomó una de las mejores decisiones, ¿cuál fue? Discutan en grupo cuál ha sido la mejor decisión que tomaron.
- ¿Qué significado le da Steve a la frase "al seguir mi curiosidad e intuición resultaron no tener precio más adelante?"
- ¿Por qué es imposible conectar los puntos mirando hacia el futuro, solo lo puedes hacer hacia atrás?

#### HISTORIA 2: "El amor y la pérdida"

- ¿Por qué tuvo suerte, Steve Jobs? Pero en verdad ¿se trata de suerte?
- ¿Cuál fue la medicina horrible que Steve como paciente necesitó? ¿Hay alguna "medicina" que en este momento estén necesitando?
- El trabajo, la vida, la satisfacción y el amor por lo que hace ¿en qué ayudó a Jobs?
- ¿Qué tienen que seguir buscando hasta encontrarlo?

#### HISTORIA 3: "La muerte"

- "Si vives cada día como si fuera el último, algún día tendrás razón" ¿Qué nos quiere decir Steve?
- ¿Saben que es lo verdaderamente importante para ustedes? ¿Por qué?
- "Tu tiempo es limitado, así que no lo gastes viviendo la vida de otros" por lo tanto ¿Qué han resuelto?
- Si bien Steve Jobs fue congruente con una vida "hambrienta y alocada", pero ¿de qué tenía hambre y en qué se alocó? Y vos ¿Qué les apetece hacer de sus vidas y en qué quieren alocarte?

### Seleccionar un empresario y realizar una presentación que contenga la siguiente información e imágenes relacionadas:

- Nombre del empresario seleccionado.
- Nacionalidad. Periodo de vida.
- Empresa que creó. Rubro en el cual desarrolla sus actividades la empresa.
- Realizar el gráfico de la clasificación de Empresas aplicado a la empresa creada por este empresario.
- ¿Cómo favorece a la sociedad los productos o servicios que brinda esta empresa?
- ¿Cuáles son las empresas competidoras de esta empresa?
- ¿Qué otras acciones se pueden destacar del empresario elegido?
- ¿Qué estrategias empresariales utilizó?
- ¿Qué te llamó la atención de este empresario para elegirlo?



**MÓDULO 2**

# Las Organizaciones, sus interdependencias y las relaciones con el entorno

## **Competencias a desarrollar**

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Mencionar los diferentes agentes que intervienen en las actividades de las organizaciones.
- Comprender la relación entre las organizaciones y el entorno.
- Aplicar de manera correcta los modelos de análisis de las organizaciones: Porter y FODA.

# LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

El ambiente en el que actúan las organizaciones se denomina **entorno** o **ambiente externo**. Según Robbins y Coulter, el ambiente externo se refiere a las diferentes fuerzas, instituciones, condiciones o aspectos existentes fuera de la organización y que influyen en el desempeño de sus actividades.

En el nuevo ambiente de los negocios lo característico del entorno es el cambio, la incertidumbre, la complejidad, la turbulencia, la competitividad. Ello determina que las relaciones entre el entorno actual y las organizaciones sean altamente complejas e inciertas. Por lo tanto, conocer el entorno en el que se desempeña la organización es hoy un factor decisivo para su propia supervivencia y competitividad.

En las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada. Ejemplos serían: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad.

Las organizaciones para desarrollar sus diferentes actividades mantienen relaciones con distintos agentes, tanto internos como externos.



Se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.

Ahora bien, las influencias del entorno en las organizaciones proceden del sector en el que la organización realiza sus actividades, la región donde opera, el país, etc. En este sentido, el análisis del entorno de las organizaciones se define básicamente en dos dimensiones:

- Entorno específico o microentorno
- Entorno general o macroentorno

## Entorno específico o microentorno

El entorno específico o microentorno se refiere a los diferentes aspectos (fuerzas externas) que ejercen efecto directo e inmediato en las actividades de la organización. El impacto del microentorno de cada una de estas fuerzas es particular para cada organización. Los principales agentes o factores del entorno específico de las organizaciones son:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Mercado

### Clientes

Los destinatarios del producto de las organizaciones son los clientes o destinatarios. El comportamiento y las decisiones de estos cambian con demasiada frecuencia. Estos cambios influyen en forma directa sobre la actividad de las organizaciones, las cuales deben estar muy atentas a responder ante estos comportamientos y decisiones si quieren satisfacer sus necesidades y ser preferidas por los clientes.

### Proveedores

Los proveedores de recursos funcionan como entrada para que la organización, luego de un proceso, obtenga un producto o servicio para el cual fue constituida originalmente. Las decisiones, las estrategias y las actividades de los proveedores so una variable determinante para las decisiones y el desempeño de una organización, debido a que gran parte de las actividades de la empresa depende de las relaciones con sus proveedores.

### Competencia

La competencia está dada por las otras empresas que se encuentran en el mercado, vendiendo o intentando vender los ismos servicios, con mayor o menor nivel de variedad. Muchos de los resultados de las actividades de las organizaciones están relacionados con las actividades, decisiones y estrategias de la competencia. En el nuevo ambiente de los negocios la competencia es cada vez más fuerte y compleja.

### Mercado

El mercado, entendido como el encuentro entre la oferta y la demanda para la transacción de bienes y servicios, determina precios y condiciones de venta y compra, lo que afecta las decisiones que se toman en las organizaciones y, por ende, estas deben estar muy atentas al comportamiento de los mercados.

## Entorno general o macroentorno

El entorno general o macroentorno comprende los grandes sistemas que componen una sociedad y cuyas variables o dimensiones afectan de manera indirecta a las organizaciones.

- Economía
- Políticas y legales
- Socioculturales - Demográficas
- Tecnológicas
- Medioambientales
- Ambiente internacional y mundial

Estas variables afectan las actividades y las decisiones de las organizaciones. Por consiguiente, en un ambiente de negocios cada vez más globalizado o interdependiente, las personas deben ser conscientes de la influencia de estas variables en la dinámica de cada organización.

### **ANÁLISIS PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico de una empresa, identificando los factores externos (Amenazas y Oportunidades) que pueden afectar a una empresa en función de una serie de categorías.

Para llevarlo a cabo se requiere establecer como afectan estos factores externos en función de las siguientes categorías: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Si afecta negativamente es una Amenaza y en caso contrario es una Oportunidad.

**La categoría PESTEL: Político** Es el componente político relacionados con la influencia del gobierno en la economía. Para determinar lo que se requiere responder a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida interviene el gobierno en la economía?
- ¿Existen iniciativas gubernamentales a favor de las empresas?
- ¿Existen aranceles comerciales que serán un obstáculo para hacer negocios?
- ¿Existen políticas fiscales y/o políticas de subvenciones?
- ¿Se imponen sanciones al país?
- ¿Hay próximas elecciones que podrían cambiar el atractivo del país? ¿El cambio de gobierno dará estabilidad o inestabilidad?
- ¿Con que rapidez se tramitan las solicitudes comerciales?
- ¿Existe un alto nivel de burocracia?
- ¿Existe estabilidad en los acuerdos internaciones?

**La categoría PESTEL: Económico** Es el componente económico que afectan las operaciones comerciales al expandirse tanto a nivel local como internacionalmente. Para determinar lo que se requiere responder a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Se aproxima un cambio de ciclo? ¿Crisis? ¿Bonanza económica?
- ¿Existe una política eco del gobierno?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento económico?
- ¿Se proyecta un crecimiento del PIB a corto y medio plazo?
- ¿Existen industrias estratégicas en las que pueda competir o abastecer?
- ¿Cómo evolucionan los ingresos de la clase media en la sociedad?
- ¿Cuál es la tasa de empleo? ¿Cuál es la tasa de desempleo?
- ¿Se mantienen estables los tipos de interés? ¿Se mantiene estable la inflación? ¿Se mantienen estable los cambios de divisas?
- ¿Existen fuentes de financiación?

**La categoría PESTEL: Socio-Cultural** Son los componentes sociales y demográficos que afectan la planificación empresarial y de la fuerza laboral. Para determinar lo que se requiere responder a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué edad media tiene la población? ¿Se considera que la población del país es joven o está envejeciendo?
- ¿Hay suficiente talento local para satisfacer sus necesidades? Si no es así, ¿existen restricciones para contratar expatriados?
- ¿Qué nivel formativo existe? ¿Cuáles son las tasas de graduación de la escuela secundaria? ¿Cuánta población llega a obtener un título en educación superior?
- ¿El país es estable o hay antecedentes de malestar social?
- ¿El país tiene unos niveles de ingresos altos?
- ¿El país mantiene los hábitos de consumo? ¿Es un país de modas?
- ¿Hay factores religiosos o culturales que debas tener en cuenta?
- ¿Su lengua materna es la misma que la de su país de destino?
- ¿Existe conciencia por la salud?
- ¿Qué movimientos geográficos de la población existen?
- ¿Existen diferencias en la cultura laboral que le causarían un impacto a usted a sus empleados?

**La categoría PESTEL: Tecnológico** Son los cambios tecnológicos y su impacto en las estrategias de expansión local e internacional. Para determinar lo que se requiere responder a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Es costoso el acceso a las nuevas tecnologías?
- ¿Puede acceder al talento tecnológico fácilmente?
- ¿Es un país con grandes innovaciones? ¿Tiene tecnología innovadora que no está disponible en el nuevo país?
- ¿Está sujeto a interrupciones de empresas locales protegidas por leyes nacionales?
- ¿Existen inversiones en investigación y desarrollo (I + D)?
- ¿Existen formas de producción o distribución innovadoras?

**La categoría PESTEL: Ecológico** Son las normativas e inquietudes medioambientales al expandir su negocio a nivel local e internacional. Para determinar lo que se requiere responder a algunas de las siguientes preguntas:

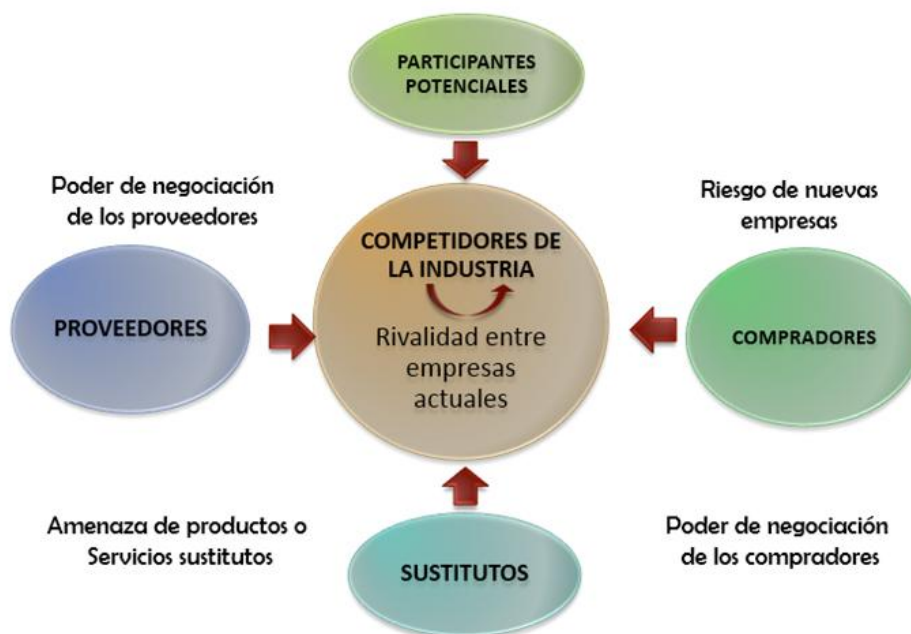
- ¿Es un país que le afecte directamente el cambio climático?
- ¿Cumple con las políticas relacionadas con el consumo de energía?
- ¿Existen altos niveles de contaminación?
- ¿Existen condiciones climáticas extremas en el país?
- ¿Cumple con las políticas relacionadas con la eliminación de materiales peligrosos?
- ¿Qué impacto tienen los objetivos de huella de carbono en su negocio?
- ¿Cuál es la política nacional en materia de energía? ¿Están invirtiendo en energías renovables o en petróleo y gas?
- ¿Existe una conciencia social ecológica?

**La categoría PESTEL: Legal** Son las consideraciones legales y regulatorias al expandir su negocio. Para determinar lo que se requiere responder a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Existen consideraciones de propiedad intelectual?
- ¿Existen leyes laborales relacionadas con la contratación local o las restricciones de inmigración?
- ¿Conoce las leyes locales sobre nómina, impuestos, seguridad y contratos?
- ¿Existe leyes anti-monopolio?
- ¿Se aplican las leyes de protección al consumidor?
- ¿Tiene un conocimiento profundo del proceso de despido de los empleados?
- ¿Frecuentemente cambian las regulaciones laborales?
- ¿Existe sectores regulados?
- ¿Están sus equipos internos equipados para manejar variaciones regulatorias en cada país?
- ¿Qué papel juega el gobierno en las regulaciones? ¿Es una economía intervencionista o de libre mercado?
- ¿Existen leyes de competencia diseñadas para proteger a las empresas locales contra las multinacionales?
- ¿Existe y es demostrarle el cumplimiento de las leyes de protección de datos?

## ***EL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA. MODELO DE MICHAEL PORTER***

El modelo planteado por Michael Porter en 1.980, denominado “Una visión sobre una de las fuerzas externas con mayor impacto sobre las Empresas: La competencia”, es una herramienta que permite profundizar el análisis de la estrategia competitiva de una Empresa.



Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Según Porter, la competencia es el conjunto de empresas que se dedican a brindar un mismo producto o servicio en el mismo mercado. Define la estrategia competitiva como el camino o los cursos de acción que una empresa se propone seguir en el mediano o largo plazo a fin de alcanzar sus objetivos previamente planteados. Dichas acciones están orientadas a superar los resultados que se desean obtener con respecto a los que pretende lograr la competencia.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Fuerza 1: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

Fuerza 2: Rivalidad Entre Los Competidores.

Fuerza 3: Poder de Negociación de Los Proveedores.

Fuerza 4: Poder de Negociación de Los Compradores

Fuerza 5: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.



Las **cinco fuerzas** es un análisis del ingeniero y profesor **Michael Porter**, de la escuela de negocios Harvard. Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Nos encontramos ante un **análisis** que sirve para determinar la competencia y rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

El **estudio de Porter** nos ayuda a entender que hay que maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. El desarrollo de una estrategia estudiada y competente es un mecanismo de supervivencia que permitirá que cualquier empresario pueda conseguir lo que soñó.

Porter es el padre de la estrategia moderna del marketing y está considerado como uno de los pensadores más influyentes del marketing. Se ha colocado entre los mejores del mundo en todo lo relacionado con la competitividad empresarial. Sus enseñanzas y su titulación le han distinguido con los mayores reconocimientos que se le pueden dar a alguien y que solo otorga la Universidad de Harvard.

### Las cinco fuerzas de Porter

Nos encontramos con una de las herramientas de marketing que más se usan en todo el mundo y que se han diseñado con el claro objetivo de apoyar a las empresas y negocios que quieran conseguir el máximo rendimiento de su empresa. Las cinco fuerzas importantes que van a determinar el **poder y competitividad** de una organización se resumen de la siguiente forma:

## Análisis horizontal del modelo

### El poder de negociación del cliente

Partimos de la base de que el cliente puede elegir cualquier producto o servicio que ofrezca la competencia. Además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para decidir qué precio están dispuestos a pagar y anteponer sus exigencias.

Valorando esta exposición, hay que determinar unas estrategias que nos ayuden a conseguir un potencial cliente. Para empezar, hay que invertir en marketing y publicidad si queremos diferenciar nuestro producto del resto; y a la vez aumentar los canales de venta, incrementar la calidad del producto, mejorar su precio y aportar un nuevo valor añadido para nuestro cliente.

### El poder de negociación del proveedor

El proveedor es una pieza clave en la negociación y debemos valorarlo como tal. El impacto es menor en aquellos que no tengan servicios o productos diferenciados, porque podríamos cambiar de proveedor sin mucho riesgo.

Un grupo reducido de proveedores nos ayuda a la hora de variar los precios y definir el plazo de entrega o la forma de pago. El volumen de compra, situación del mercado y proveedores potenciales son factores a tener en cuenta a la hora de seguir una estrategia que nos permita aumentar la cartera de proveedores, fabricar materia prima o establecer alianzas con estos.

## Análisis vertical del modelo

### La rivalidad entre los competidores existentes

En el centro de la cruz se encuentra el sector o rubro al que pertenece la empresa que se está analizando. Esta fuerza comprende a la empresa en cuestión y todas las otras que sean oferentes de los mismos productos, es decir, competidores directos.

### La amenaza de productos y servicios sustitutos

Este está compuesto por aquellas empresas que ofrecen productos diferentes pero que satisfacen la misma demanda, convirtiéndose así en competencia indirecta. Por ejemplo, en el caso de un cine, mientras que el resto de los cines representan la competencia directa, las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos son el teatro, la televisión por cable, las plataformas de streaming, etc.

### La amenaza de nuevos competidores potenciales

En el extremo superior de la cruz, se encuentran los competidores potenciales. Son aquellas empresas que, si bien en el momento de realizar el análisis no son competencia, pueden convertirse en competidores ingresando al sector y tratando de obtener una participación en el mercado. Si esto ocurriera la amenaza estaría dada por el ingreso de una nueva empresa que lleva al resto de las empresas del mismo rubro a bajar sus precios, lo que se traduciría en un aumento de costos y en una disminución de la rentabilidad.

Lo importante es saber qué nuevos competidores entran en nuestro mercado y qué parcelas podemos potenciar o crear desde cero. Inicialmente, nos encontramos con ciertas barreras:

- Producción más barata y a menor escala.
- Poder acceder a los canales de distribución, donde el cliente no podrá conseguir el producto si no llega finalmente al producto de venta.
- Tener en consideración las barreras legales como la normativa, donde hay que hacer hincapié en las licencias, aranceles, impuestos y patentes. También hay que resaltar las obligaciones en función de cada país o región para no estar expuestos a posibles sanciones

### Conclusión de las fuerzas de Porter

Como bien hemos definido anteriormente, estas fuerzas están totalmente interrelacionadas unas con otras. No es fácil entenderlas de forma separada, y mucho menos aplicarlas independientemente si queremos un buen resultado para nuestra empresa o negocio.

La primera fuerza hace mención de la existencia de **productos sustitutos**, donde más competencia se produce y donde hay que estudiar sobre todo el costo para poder reducirlo.

En segundo lugar, debemos definir la **rivalidad**. Si el mercado cuenta con pocos productos, probablemente la rivalidad sea mucho más baja que si nos dedicamos a ofrecer productos de otras empresas.

En tercer lugar, debemos ser conscientes de que los **nuevos competidores** se pueden convertir en una amenaza. Si nuestro producto es rentable o no, dependerá de este mercado tan competitivo.

La cuarta fuerza se relaciona con la negociación con el intermediario o **proveedor**. Realmente, esta figura es muy importante y requiere nuestra atención porque conoce muy bien la rentabilidad del sector.

Finalmente, tenemos la quinta fuerza, que habla de una negociación directa con los clientes. Así podemos valorar si se está llegando al cliente final y qué tipo de fidelización o lealtad existe hacia nuestro producto o servicio.



## Análisis interno

El análisis interno consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originan ventajas o desventajas competitivas.

<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Capacidades fundamentales en actividades claves.</i></li> <li>● <i>Habilidades y recursos tecnológicos superiores.</i></li> <li>● <i>Propiedad de la tecnología principal.</i></li> <li>● <i>Mejor capacidad de fabricación.</i></li> <li>● <i>Ventajas en costos.</i></li> <li>● <i>Acceso a las economías de escala.</i></li> <li>● <i>Habilidades para la innovación de productos.</i></li> <li>● <i>Buena imagen entre los consumidores.</i></li> <li>● <i>Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado.</i></li> <li>● <i>Mejores campañas de publicidad.</i></li> <li>● <i>Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.</i></li> <li>● <i>Capacidad directiva.</i></li> <li>● <i>Flexibilidad organizativa.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>No hay una dirección estratégica clara.</i></li> <li>● <i>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</i></li> <li>● <i>Falta de algunas habilidades o capacidades claves.</i></li> <li>● <i>Atraso en investigación y desarrollo.</i></li> <li>● <i>Costos unitarios más altos respecto a los competidores directos.</i></li> <li>● <i>Rentabilidad inferior a la media.</i></li> <li>● <i>Exceso de problemas operativos internos.</i></li> <li>● <i>Instalaciones obsoletas.</i></li> <li>● <i>Falta de experiencia y de talento gerencial.</i></li> </ul>

## Análisis externo

El análisis trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado.

<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Entrar en nuevos mercados o segmentos.</i></li> <li>● <i>Atender a grupos adicionales de clientes.</i></li> <li>● <i>Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</i></li> <li>● <i>Crecimiento rápido del mercado.</i></li> <li>● <i>Diversificación de productos relacionados.</i></li> <li>● <i>Integración vertical.</i></li> <li>● <i>Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.</i></li> <li>● <i>Complacencia entre las empresas rivales.</i></li> <li>● <i>Poca o nula competencia.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Entrada de nuevos competidores.</i></li> <li>● <i>Incremento en ventas de productos sustitutos.</i></li> <li>● <i>Crecimiento lento del mercado.</i></li> <li>● <i>Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.</i></li> <li>● <i>Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.</i></li> <li>● <i>Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países.</i></li> <li>● <i>Cambios demográficos adversos.</i></li> </ul>

## Guía de actividades

### Actividad 1

#### Las organizaciones y su entorno. Caso para analizar:

##### Supermercado DISCO

Sus administradores son los: dueños, gerentes y subgerentes, supervisores, jefe de secciones, además cuenta con cajeros, servicio de limpieza, departamento de recursos humanos, departamento contable, departamento de logística, empleados encargados de distintos sectores: carnicería, panadería, verdulería, fiambrería, etc. Disco logró alcanzar sus objetivos gracias al excelente ambiente de trabajo, donde constantemente se integran profesionales jóvenes y un dinámico sistema de promoción interna, permitiendo a cada integrante de la empresa formar parte de un proyecto general de conocimiento, que los motiva a desarrollar cada día mejor su trabajo. Entre sus competidores están: supermercado Mundial, Supermercados La bomba, Supermercado Día, Supermercado Jujuy, Supermercado Iris, y algunos minimercados.

Sus clientes conforman los consumidores individuales de la localidad de Marcos Juárez, minimercados de la ciudad, almacenes, etc.

Los provee todas las marcas de productos que se venden en dicho supermercado.

En el ámbito cultural el supermercado debe ajustarse a la cultura de la ciudad. Por ejemplo: en época de cuaresma o vigilia, por cuestiones de religión, el supermercado debe proveerse de una mayor cantidad de alimentos que actúen como sustitutos de la carne. Ej: pescado, pastas, etc.

Uno de los cambios de hábitos que se identificó fue que los habitantes de la ciudad deciden comenzar a comprar bienes sustitutos en supermercados Chinos que se hallan a menor precio.

Dentro del campo Jurídico: las leyes y normas tanto nacionales como provinciales y municipales. Por ejemplo: la regulación de las exportaciones a nivel nacional; y a nivel municipal, el plan de ordenamiento urbano que establece las zonas específicas donde se pueden desarrollar estas actividades. A su vez, hay una ordenanza específica para el emplazamiento de supermercado de acuerdo a su tamaño, estableciendo distancias entre ellos y otros lineamientos tales como obligatoriedad de estacionamiento propio, lugar para carga y descarga, góndolas separadas para productos de limpiezas y químicos respecto a los alimentos, etc.

Con respecto a lo económico y lo político encontramos la inflación de precios y los distintos impuestos que gravan a los productos, precios máximos o control de precios, aranceles de importación, etc.

En materia tecnológica el hecho de poder brindar a los clientes la posibilidad de realizar sus compras online, vía internet. Lo cual constituye un punto a favor para la empresa.

Las estrategias que Disco podría utilizar para diferenciarse de su competencia son: mayor publicidad, mayor cantidad de ofertas y descuentos en sus productos, la posibilidad de utilizar la compra vía internet en todas las regiones en donde se hallen sucursales del supermercado, utilizar bolsas bioreciclables o ecológicas, etc.

**Actividad:**

- Confecciona un esquema de esta organización e indica su entorno

## Actividad 2

### Estudio de la competencia de Michael Porter

- Lectura del material y visualización de los videos propuestos.
- Responder las siguientes preguntas:
  - ¿Qué es el modelo de análisis de Michael Porter? ¿Para qué se lo utiliza?
  - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del análisis de Michael Porter?
  - Describe cada uno de los competidores que propone Michael Porter.
  - Analiza el poder de negociación de los proveedores y de los clientes.
  - Utiliza el esquema de Porter y aplícalo en el ejemplo de la hamburguesa.

## Actividad 3

### Análisis FODA

- Lectura del material y visualización de los videos propuestos.
- Responder las siguientes preguntas:
  - a. ¿Qué es el análisis FODA?
  - b. Describe cada uno de los aspectos.
  - c. Confecciona un cuadro comparativo según los aspectos internos y externos, positivos y negativos del FODA. Completa el cuadro con ejemplos.
  - d. Realiza el análisis FODA al caso del Supermercado del video propuesto. Utiliza el cuadro comparativo del punto anterior.

## Actividad 4

### Actividad Integradora

**1) Indica la respuesta verdadera a cada expresión:**

- a. El modelo de Michael Porter .....

  - i. Permite establecer el rendimiento de la Empresa.
  - ii. Permite profundizar el análisis de la estrategia competitiva de la Empresa.
  - iii. Sirve para redistribuir las tareas organizativas de la Empresa.

- b. Se denomina competidores potenciales a .....

  - i. Las Empresas que brindan los insumos necesarios para las actividades.
  - ii. Las Empresas que comercializan los mismos productos.
  - iii. Las Empresas que pueden convertirse en competidores ingresando al sector.

- c. Se denomina producto sustituto a .....
  - i. Los productos que compiten de manera directa.
  - ii. Los productos que satisfacen la misma demanda, aunque sean diferentes.
  - iii. Los productos que sirven para producir otros.
- d. El análisis FODA .....
  - i. Permite analizar las barreras de entrada y salida de los factores de la Empresa.
  - ii. Permite analizar la situación de la Empresa en relación a su ambiente externo e interno.
  - iii. Se utiliza para reclutar al personal de una Empresa.
- e. Las Amenazas
  - i. Son acciones realizadas por el entorno y que beneficia a la Empresa.
  - ii. Favorecen el normal desempeño de la Empresa.
  - iii. Están dadas por acciones externas que perjudican a la Empresa.
- f. Las Debilidades
  - i. Son aspectos de la Empresa que otorgan una desventaja con respecto a su competencia.
  - ii. Surgen de acciones del entorno que perjudican a la Empresa.
  - iii. Son aspectos internos que representan una ventaja en relación con la competencia.
- g. Las Oportunidades
  - i. Son acciones realizadas por el entorno y que perjudican a la Empresa.
  - ii. Perjudican el normal desempeño de la Empresa.
  - iii. Están dadas por acciones externas que benefician a la Empresa.
- h. Las Fortalezas
  - i. Son aspectos de la Empresa que otorgan una desventaja con respecto a su competencia.
  - ii. Surgen de acciones del entorno que benefician a la Empresa.
  - iii. Son aspectos internos que representan una ventaja en relación con la competencia.

2) **Para cada situación indica si se trata de una Oportunidad, una Fortaleza, una Debilidad o una Amenaza.**

- a. Posibilidad de acceder a créditos.
- b. Recursos humanos motivados.
- c. Buena calidad del producto.
- d. Competencia débil.
- e. Deficientes habilidades gerenciales.
- f. Problemas con la calidad del producto.
- g. Mercado mal atendido.
- h. Aumento de precios de insumos.
- i. Poca capacidad de acceso a créditos.
- j. Falta de motivación en los recursos humanos.
- k. Equipamiento de última generación.
- l. Procesos técnicos y administrativos de calidad.

- m. Tendencias desfavorables en el mercado.
- n. Competencia muy agresiva.
- o. Conflictos gremiales.
- p. Necesidad del producto.

**3) Coloca Verdadero o Falso según corresponda en las siguientes afirmaciones. Para los falsos realizar la modificación necesaria.**

**FORTALEZAS**

- Falta de competencia.
- Buena calidad del producto final.
- Falta de capacidad en los recursos humanos.

**OPORTUNIDADES**

- Competencia débil.
- Deficientes habilidades de la gerencia.
- Abundante competencia.

**DEBILIDADES**

- Mala situación económica.
- Eficientes habilidades de la gerencia.
- Posibilidad de acceso a créditos.

**AMENAZAS**

- Disminución de precios de insumos.
- Tendencias favorables del mercado.
- Competencia muy agresiva.



**MÓDULO 3**

## Elementos constitutivos de la Empresa

### **Competencias a desarrollar**

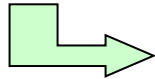
Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Entender la importancia de la planeación en el ambiente de las empresas.
- Distinguir los tipos de niveles de planeación.
- Mencionar las principales herramientas de planeación.
- Aplicar de manera correcta los elementos del plan estratégico.
- Explicar qué es la estructura organizacional de una empresa e identificar y analizar sus elementos.
- Distinguir diferentes tipos de departamentalización en que se puede estructurar las organizaciones.

# EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

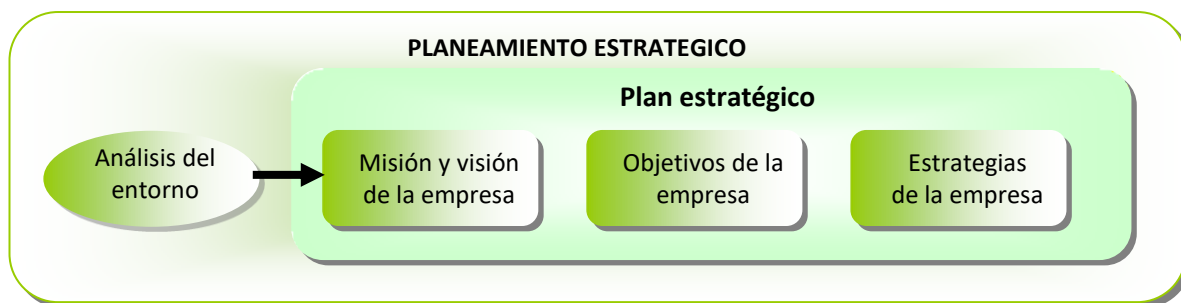
## Elementos constitutivos de la Empresa

### Planeamiento estratégico



Significa obtener información del entorno, definir la misión, establecer objetivos y especificar las estrategias.

Es un proceso por el cual los empresarios definen el modelo de negocio a seguir a través de investigaciones sobre diferentes factores: la situación del mercado, las necesidades de los consumidores, las condiciones sociopolíticas, legales, económicas y los desarrollos tecnológicos.



### Misión

Aquello que la Empresa se propone ser a largo plazo. ¿Cuál es nuestro negocio?, dirección y significado, servicio o producción que ofrece → mercado que ocupa.

Tipo de Empresa	Misión
Empresa productora de artículos de bazar	Producir los artículos de bazar de todos los hogares argentinos.
Empresa de servicios de emergencias médicas.	Ofrecer servicios de asistencia en emergencias médicas en las principales ciudades del país.

### Visión

Es la imagen del futuro que la Empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretende satisfacer.

Tipo de Empresa	Visión
Empresa productora de artículos de bazar	Brindar a las amas de casa artículos de bazar en una línea moderna, de alta calidad y que asegure la mejor conservación de los alimentos.
Empresa de servicios de emergencias médicas.	Instalarse en la mente de la mayor cantidad de personas como la empresa de emergencias médicas que brinda el servicio más rápido, con la mejor calidad de atención y los profesionales más capacitados.

## Objetivo

El objetivo es la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Se enuncia a través de cuatro componentes: un *atributo* (que se expresa en un verbo en infinitivo que le da orientación), un *horizonte de tiempo* (que indica el lapso en el cual se intentará cumplir el objetivo), una *unidad de medida* (que establece el criterio de medición) y una *cantidad* (define cuanto de la unidad de medida establecida se aspira alcanzar).

Tipo de Empresa	Visión
Empresa productora de artículos de bazar	Alcanzar un 20% en la rentabilidad de la inversión de los próximos cinco años. ( <i>Atributo</i> : alcanzar; <i>horizonte de tiempo</i> : cinco años; <i>unidad de medida</i> : % en la rentabilidad de la inversión; <i>cantidad</i> : 20).
Empresa de servicios de emergencias médicas.	Extender en tres años la oferta de los servicios a las ciudades de Córdoba, Mendoza y Santa Fe. ( <i>Atributo</i> : extender; <i>horizonte de tiempo</i> : tres años; <i>unidad de medida</i> : ciudades argentinas; <i>cantidad</i> : 3).

## Estrategia

La estrategia es el diseño de la manera en que la empresa trabajará para alcanzar los objetivos. Las estrategias más frecuentes están orientadas en torno a dos ejes: el mercado (clientes) o el producto. Estas estrategias pueden observarse en el siguiente gráfico.

Mercado \ Productos	Productos actuales	Productos nuevos
Clientes actuales	Desarrollo del mercado	Diversificación de productos
Clientes nuevos	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos

En el caso de una heladería, si se decide mejorar los productos ampliando la variedad de gustos, remodelando el local y ofreciendo mejores precios, se está definiendo una estrategia de *desarrollo de mercado* debido a que sigue ofreciendo el mismo producto (helados) a los mismos clientes (la gente del barrio).

Por otro lado, si emprende una ampliación del local para colocar mesas y ofrecer café y otros productos de un bar, se está llevando adelante una estrategia de *diversificación de productos*, es decir al mismo público del barrio le ofrece no solo helados, sino también un servicio de café.

Asimismo, si decide abrir sucursales en diferentes barrios, está ofreciendo el mismo producto, pero a nuevos clientes, es decir una estrategia de *penetración en el mercado*.

Por último, si realiza una combinación de las dos últimas estrategias mencionadas (abre nuevas sucursales y en todas ofrece servicio de café y bar), tendrá nuevos clientes (gente de otros barrios) y un nuevo producto (servicio de café), es decir que aplicará una estrategia de *desarrollo de productos*.

Tipo de Empresa	Visión
Empresa productora de artículos de bazar	Ampliar la venta de los artículos de bazar actuales a nuevos clientes, no solo a amas de casa, sino también a restaurantes y bares (penetración en el mercado).
Empresa de servicios de emergencias médicas.	Ofrecer un servicio diferencial sustentado en la calidad de atención: mayor cantidad de unidades móviles y vínculos con nuevos sanatorios, clínicas y hospitales (desarrollo del mercado: el mismo servicio, pero mejor calidad a los mismos clientes).

## Definir una buena estrategia como garantía de éxito

Para establecer una buena estrategia en el mercado, debemos estar en sintonía con nuestra misión, visión y valores. Es imposible desarrollar una estrategia sólida hasta tener bien definidos estos tres puntos.

Las cinco fuerzas de Porter nos permiten desarrollar nuevas estrategias de negocio para analizar la competencia de nuestra empresa dentro del sector al que pertenecemos o donde nos movemos.

Las fuerzas están relacionadas entre sí, las cuatro primeras afectan notablemente a la última, por lo que esta es la más poderosa de todas. En relación con esto, Porter nos alerta del mercado para poder reaccionar a tiempo de forma adecuada, por lo que hay que estar siempre atentos a nuestra competencia.

La **visión** debe estar enfocada en un futuro, lo que hace que una empresa se describa a sí misma y sepa lo que desea lograr.

La **misión** es sumamente importante y se relaciona con la razón de la empresa. Esta debe ser a la vez independiente.

Los **valores** hacen mención a las prioridades y fortalezas de la empresa. Es importante resaltar que la empresa debe destacar por encima del resto.

## Estrategia

La estrategia es el diseño de la manera en que la empresa trabajará para alcanzar los objetivos. Es decir, el camino o curso de acción elegido por los directivos frente a los diferentes cursos de acción posibles para lograr los objetivos planteados. Estas alternativas se encuentran acotadas ya que la estrategia debe ser coherente con la misión, la visión y los objetivos.

Las estrategias más frecuentes están orientadas en torno a dos ejes: el mercado (clientes) o los productos. Estas estrategias pueden observarse en el siguiente gráfico.

	Productos	Productos actuales	Productos nuevos
Clientes actuales		Desarrollo del mercado	Diversificación del producto
Clientes nuevos		Penetración en el mercado	Desarrollo de productos

*Para desarrollar una estrategia hay que entender que pasa en el entorno. El panorama de los nuevos desafíos indica que habrá que enfrentar un mundo donde la globalización y el cambio tecnológico marcan el rumbo. Las empresas deben definir hacia donde quieren llegar y hacerlo antes que la competencia.*

En el caso de una heladería, si se decide mejorar los productos ampliando la variedad de gustos, remodelando el local y ofreciendo mejores precios, se está definiendo una estrategia de *desarrollo de mercado* debido a que se sigue ofreciendo el mismo producto (helado) a los mismos clientes (la gente del barrio).

Por otro lado, si emprende una ampliación del local para colocar mesas y ofrecer café y otros productos de un bar, se está llevando adelante una estrategia de *diversificación de productos*, es decir al mismo público del barrio le ofrece no solo helados, sino también un servicio de café.

Asimismo, si decide abrir sucursales en diferentes barrios, está ofreciendo el mismo producto, pero a nuevos clientes, es decir una estrategia de *penetración en el mercado*.

Por último, si realiza una combinación de las dos últimas estrategias mencionadas (abre nuevas sucursales y en todas ofrece servicio de café y bar), tendrá nuevos clientes (gente de otros barrios) y un nuevo producto (servicio de café), es decir que aplicará una estrategia de *desarrollo de producto*.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La **estructura organizacional**, es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí. Es la distribución formal de una Organización.

## Niveles Jerárquicos. División vertical



En el **nivel superior** se encuentra la figura del gerente general, presidente o director, que es el responsable de la definición del negocio de la empresa, del planeamiento estratégico y de la definición de las políticas.

El **nivel intermedio** está representado por la gerencia media, es decir por los responsables máximos de cada una de las áreas que integran el nivel que depende del gerente general. Ellos establecen metas y tácticas subordinadas a los objetivos y estrategias empresariales fijadas en el nivel superior.

En el **nivel inferior** se desarrollan las tareas más operativas y rutinarias de la empresa. Es el nivel más numeroso debido a que aquí se encuentra la fuerza de trabajo que le permite a la empresa desarrollarse.

## Áreas departamentales. División horizontal

Además de la lectura vertical de la estructura, se puede realizar un análisis que la atraviese en forma horizontal. Esto permite identificar los criterios utilizados para crear los diferentes departamentos, áreas o sectores de la organización dentro de un mismo nivel jerárquico.



Los niveles de administración están indicados por el número de capas horizontales en la gráfica. Todas las personas o unidades están en el mismo rango y reportan a la misma persona están en un nivel.

## Organigrama

El organigrama describe gráficamente los puestos en la compañía y cómo están organizados. Muestra un retrato de la estructura de mandos y las diversas actividades que realiza cada persona.

El organigrama **es una herramienta** que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura.

### Entograma

Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción. Se recomienda que todos los entogramas tengan la misma medida.



### Líneas de autoridad o dependencia jerárquica

Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entogramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



### Líneas de dependencia funcional

Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entogramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.

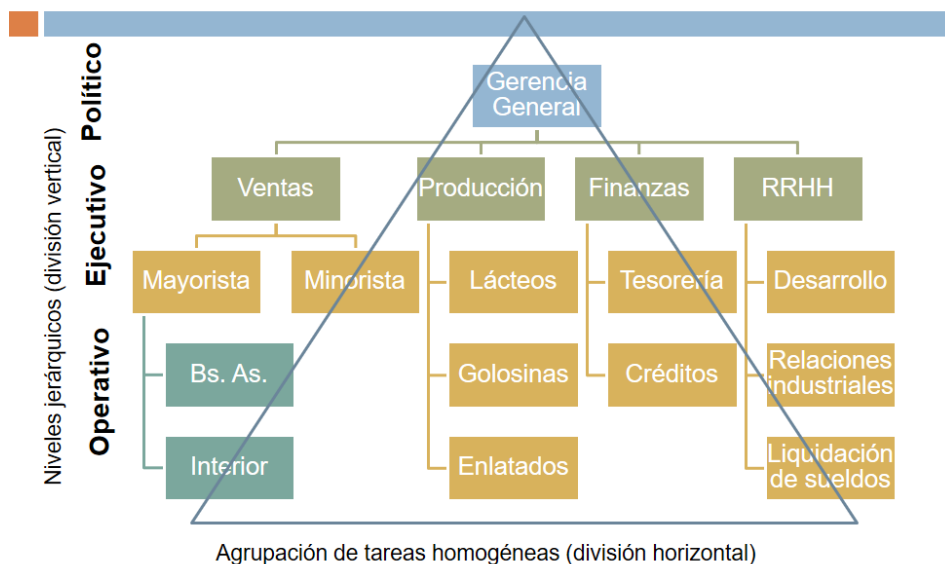


### Líneas de asistencia técnica o asesoramiento

Si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica o asesoramiento o staff, las cuales se grafican con línea punteada horizontal.



## División vertical y horizontal



En el gráfico anterior, se puede observar que en nivel superior o político se encuentra el gerente general.

El nivel intermedio o ejecutivo está organizado con un criterio de agrupación funcional, integrado en este caso por las funciones de ventas, producción, finanzas y recursos humanos (RRHH). Cada una de estas áreas estará conformada por los gerentes medios: gerente de Ventas (responsable de identificar las necesidades de los clientes a los cuales debe vender los productos), gerente de Producción a cargo del sector que fabrica las distintas gamas de productos ofrecida a los clientes, etc.

El nivel inferior u operativo está integrado por todas aquellas áreas que dependen de los cuatro departamentos del nivel medio.

El área de ventas está formada por dos sectores diferenciados en función de los clientes a quienes les venden: clientes mayoristas y clientes minoristas. A su vez, estos están divididos según el área geográfica donde se realizan las ventas: Provincia de Buenos Aires e Interior del país.

El área de Producción es aquella en la cual los operarios fabrican los productos para ponerlos a disposición del área de Ventas que los ofrecerá a los clientes. La fabricación está organizada en tres áreas, cada una de las cuales responde a un tipo de producto: los productos derivados de los lácteos, las golosinas y los alimentos que se comercializan conservados en latas.

El área de Finanzas tiene una departamentalización funcional cuyas funciones son Tesorería y Créditos.

El área de RRHH también presenta un agrupamiento funcional y en este caso las funciones son: Desarrollo (área responsable por el plan de carrera y la capacitación de los empleados), Relaciones Industriales (es la que mantiene contacto con los gremios y sindicatos) y Liquidación de sueldos.

## ***ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

- Autoridad
- Especialización o División de trabajo
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Departamentalización

### **Autoridad**

- Derechos y deberes inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que sean obedecidas.
- Es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente qué hacer.
- La autoridad reside en los puestos más que en las personas.

### **Especialización o División del trabajo**

- Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados
- Es un proceso mediante el cual el diseñador de la estructura organizacional descompone un proceso complejo en pequeñas tareas. (el alcance o rango del puesto y la profundidad del puesto)

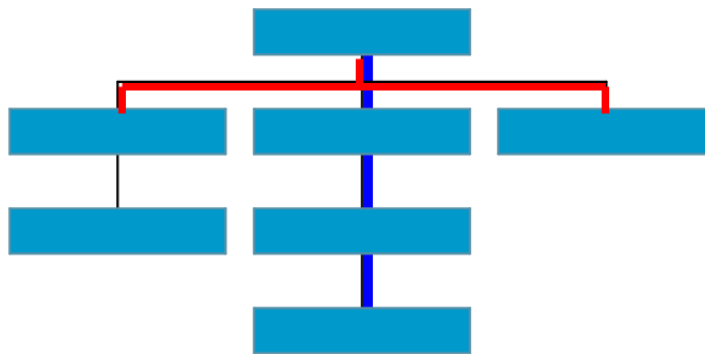
### **Cadena de mando**

- Línea de toma de decisiones.
- Es la respuesta a: ¿Cuántos subordinados tiene un jefe?
- Puede ser grande o breve.
- Por ejemplo, del Gerente General al Gerente de Finanzas al Jefe de Tesorería al Contador de Tesorería.

## Tramo de control

- Es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.

- Tramo de Control —
- Cadena de Mando |

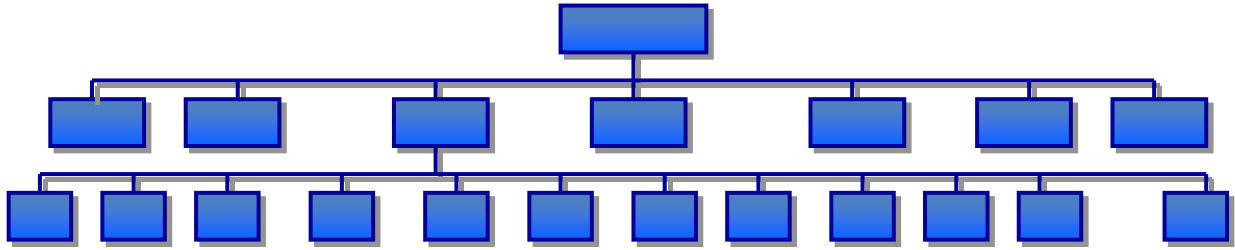


### Longitud del tramo de control

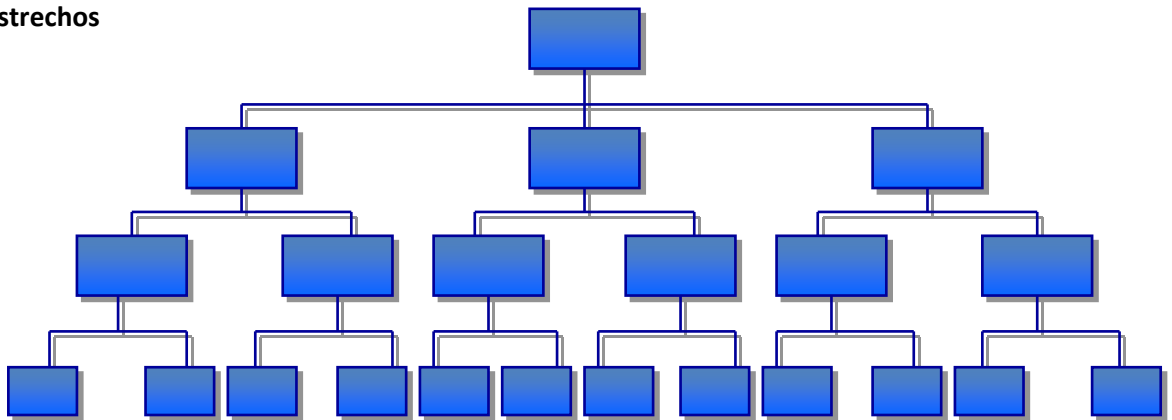
- **Circunstancias:** La coordinación de las tareas realizadas en la organización es uno de los aspectos clave del diseño organizacional.
- Retomamos, que un tramo de control, tramo administrativo o tramo de autoridad, está en función del número de subordinados que dependen de un gerente, administrador, supervisor.
- Además, tenemos que considerar para estos efectos:
  - ✦ El tamaño de la organización.
  - ✦ La tecnología.
  - ✦ La especialización.
  - ✦ Las actividades empresariales.
  - ✦ Las políticas generales.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>TRAMOS AMPLIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Los superiores se ven obligados a delegar.</li> <li>✦ Se debe establecer políticas claras.</li> <li>✦ Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.</li> <li>✦ Riesgo de pérdida de control para el superior.</li> </ul>
<b>TRAMOS ESTRECHOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Estrecha supervisión.</li> <li>✦ Estricto control.</li> <li>✦ Rápida comunicación entre subordinados y superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.</li> <li>✦ Muchos niveles administrativos.</li> </ul>

**Tramos amplios**



**Tramos estrechos**



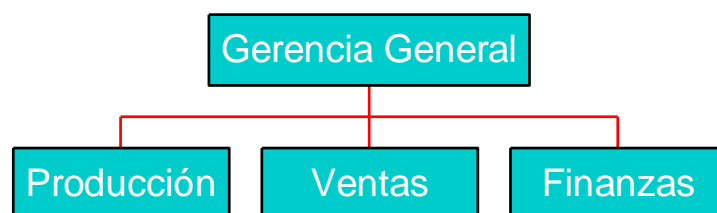
**Departamentalización**

- Creación de nuevas unidades u órganos de la organización, con el mismo nivel jerárquico.

**Departamentalización por función**

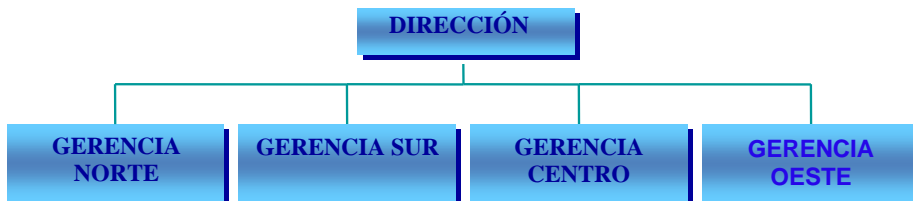
- Implica la agrupación de unidades organizacionales, basada en la especificación de las actividades acordes a funciones administrativas.
- Por ejemplo:
- Departamentos de Producción, mercadotecnia y ventas, Recursos Humanos y Finanzas.
- Identificación y clasificación de las actividades.
- Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
- Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
- Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

**Empresa SAA**



### Departamentalización por zona geográfica

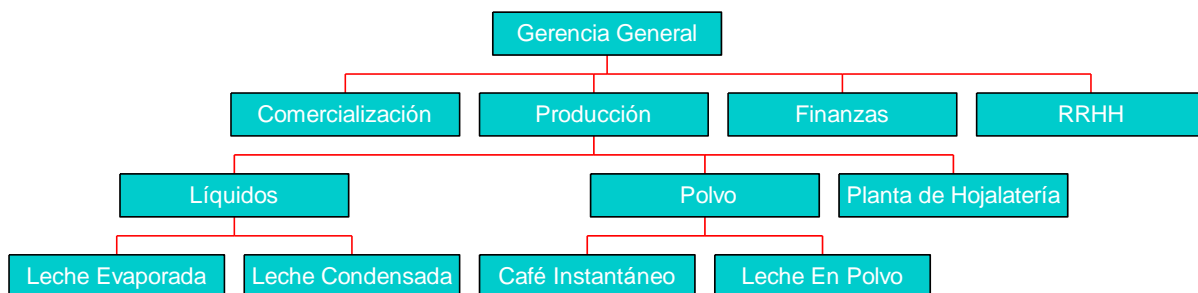
- Se refiere a la diferenciación y agrupamiento de las actividades en relación con la localización en la que el trabajo será desempeñado o el área de mercado a ser servida por la empresa. .
- Este tipo de departamentalización es usada por empresas de gran escala o con actividades físicas o geográficamente dispersas.



### Departamentalización por proceso

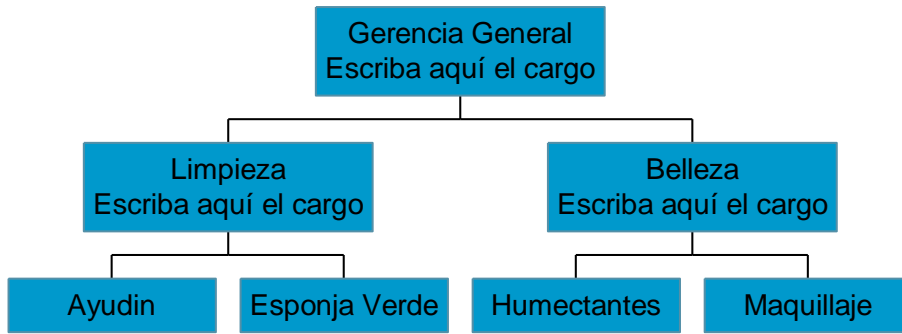
- Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las fases en que se realiza el proceso productivo, requeridas para un producto final.
- la departamentalización por procesos se utiliza especialmente por las empresas que buscan optimizar el trabajo dentro de la organización y alcanzar la mejora continua dentro de sus procesos.

Santa Leche



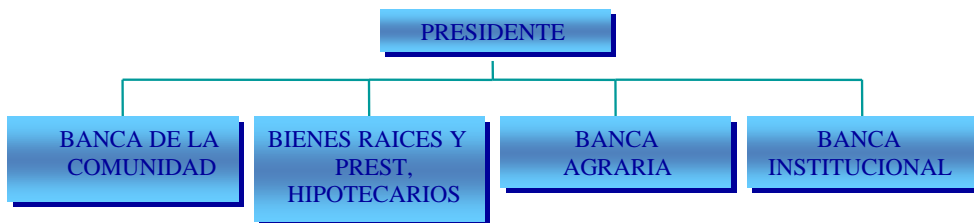
### Departamentalización por producto o servicio

- Abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con los diferentes productos, líneas de productos o servicios que ofrece la empresa.
- Además, permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto a un servicio.
- Empresas no industriales se departamentalizan por servicios, como suele ser el caso de los hospitales que tienen unidades de cirugía, radiología, pediatría, entre otras.



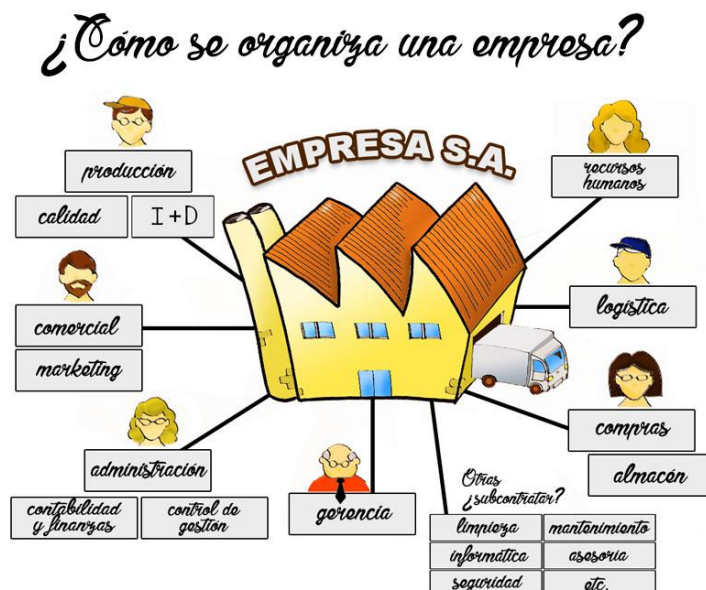
### Departamentalización por cliente

- Agrupamiento de actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes el trabajo es ejecutado.
- Las características de los clientes constituyen la base para este tipo de departamentalización, la cual refleja un interés fundamental por el consumidor (o usuario) a fin de brindarle un servicio adecuado y un seguimiento personalizado.
- Las tiendas de ropas, por ejemplo, suelen establecer departamentos para damas, caballeros o niños. Otro ejemplo, son empresas de tipo bancario o de seguros.

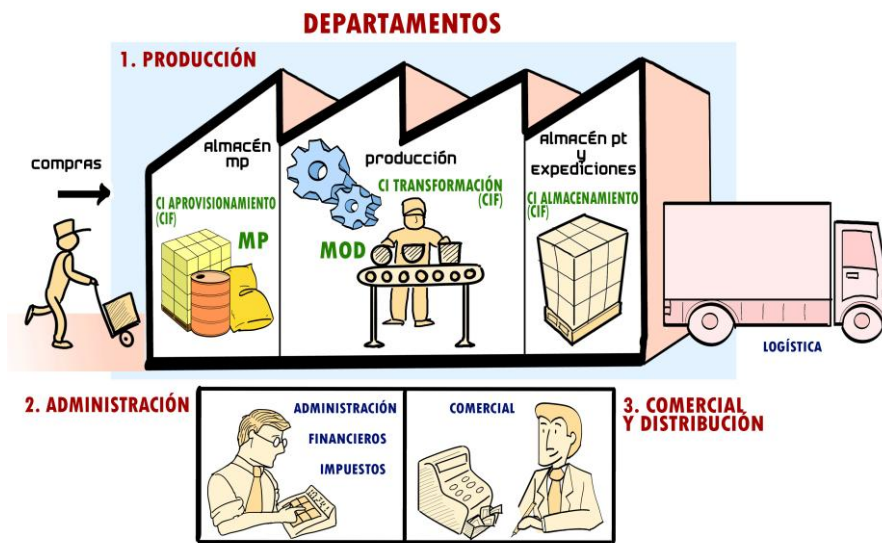


## Las funciones de cada departamento en la empresa

La importancia de la organización interna para lograr los objetivos de la empresa



El funcionamiento de una empresa habitualmente se compara con el de **una orquesta**: todo su equipo debe **funcionar coordinadamente** para sacar el trabajo adelante y alcanzar -gracias a la labor de todos y cada uno- los objetivos establecidos.



Es decir, todo el **personal** que forma los distintos **departamentos** de la empresa debe trabajar (desde sus respectivas responsabilidades y tareas) **en pro del objetivo común**, para lo cual deben estar suficientemente enterados, implicados y motivados.

Por tanto, una **correcta organización interna** (donde además haya buenos profesionales, es decir, con fichaje de talento) es fundamental para que **la actividad de la empresa sea un éxito** resolviendo el trabajo con el menor esfuerzo posible (eficiencia).

En las **empresas más pequeñas** suelen existir -de forma más o menos formalizada- los **responsables de área o tarea** (responsable comercial, responsable de administración, responsable de producción, etc.), mientras que en **aquellas empresas con algo más de estructura y personal** la organización suele realizarse por **departamentos, centros operativos o equipos de trabajo**.

Tener clara la organización de la empresa es importante, tanto para **delimitar responsabilidades y funciones** (lo cual permitirá estandarizar y simplificar el trabajo diario) como para **llevar un correcto control presupuestario y realizar una adecuada imputación de costes** entre departamentos.

Por tanto, en las **empresas más grandes** los **departamentos** suelen estar formados por **equipos** de personas, los cuales tienden a desarrollar tareas más concretas y especializadas, mientras que en las **empresas más pequeñas (pymes)** un departamento (o un responsable) suele realizar mayor cantidad de funciones.

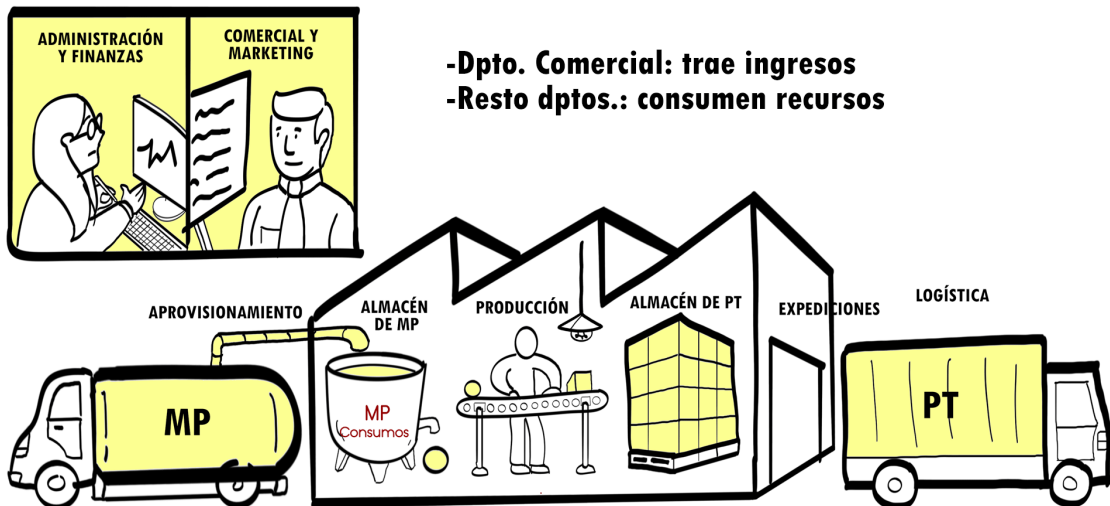
Por ejemplo, en una multinacional suele existir un departamento de **Cobros y Pagos**, otro de **Administración**, otro de **Finanzas**, otro de **Contabilidad**, otro de **Fiscalidad**... Mientras que en una pequeña empresa un departamento de **Administración** genérico suele englobar todas estas funciones.

En una pyme muchas veces es el propio gerente el que desempeña también la labor comercial e incluso otras tareas administrativas. Mientras que en una gran empresa todas estas funciones suelen estar perfectamente repartidas.

Por tanto, en una **pequeña empresa** se tiende a valorar la capacidad de "**polivalencia**" de los trabajadores, mientras que en el caso de una **gran empresa** la "**especialización**" y el **conocimiento en profundidad acerca de un ámbito concreto** suelen ser factores bien considerados.

Resulta interesante realizar la siguiente reflexión: el único "**centro de ingresos**" que existe en cualquier empresa es el **departamento comercial**. Es decir, es la **única parte de la organización que trae ingresos** (en forma de ventas) a la empresa.

### LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA:



El resto de departamentos (administración, marketing, producción, recursos humanos...) son "**centros de gastos**"; es decir, consumen los recursos que trae el departamento comercial para desarrollar sus respectivas actividades.

Por tanto, no se trata de decir que el **departamento comercial** sea el más "importante" de la empresa. Sino más bien que el resto de departamentos comprendan que su existencia se soporta gracias a los ingresos que traen los comerciales de la empresa, y por tanto lograr los objetivos del **dpto. comercial** debe ser una prioridad para todos.

### **La división funcional clásica de una empresa por departamentos**

Las funciones que desempeña cada uno de los departamentos de una empresa *estándar* a nivel general son los siguientes:

- 1- El **dpto Comercial/Ventas** consigue vender los objetivos de ventas planteados para que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.
- 2- El **dpto de Producción** fabrica la producción más el stock objetivo que luego será comercializado por Ventas cumpliendo los objetivos de gastos.
- 3- El **dpto de Compras** adquiere buenas materias primas a buen precio siempre cuando es necesario, sin roturas de stock.

4- El **dpto de Administración** contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

5- El **dpto Financiero** consigue financiación para las necesidades de la empresa (inversiones o circulante), planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial saneada (balance solvente), y controla que la actividad resulte rentable (cuenta de PyG con beneficios).

6- El **dpto de Control de Gestión** supervisa y vigila que todos los departamentos cumplan sus objetivos, reportando a la dirección general.

7- El **dpto de Marketing** colabora con el Comercial para conseguir más ventas y atender mejor a los clientes.

8- El **dpto de Recursos Humanos** gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica las fórmulas de contratación más adecuadas en cada caso, remunera a los trabajadores y los mantiene motivados.

9- La **Dirección/Gerencia** marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales a alcanzar por cada departamento, y supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

**FUNCIONES/DEPARTAMENTOS MÁS COMUNES EN LAS EMPRESAS:**



**LA FORMA DE ORGANIZAR UNA EMPRESA DEBE FACILITAR LA EJECUCIÓN DE SU ESTRATEGIA*****La creación de un departamento concreto***

La teoría de organización de empresas nos dice que **la estructura organizativa de una empresa depende de su estrategia**: es decir, primero hay que definir la estrategia a seguir (misión, visión y objetivos estratégicos) para después organizar internamente la empresa de tal forma que facilite la consecución de dichos objetivos.

Por ejemplo, si somos una empresa en la que la parte comercial y la relación con el cliente-fidelización tiene una especial relevancia, y en la que comercializamos un producto de gran consumo dirigido a miles de clientes, es lógico pensar en la creación de un departamento específico de **Atención al Cliente**. O si somos una empresa que compite en un mercado maduro y donde es necesario invertir en el desarrollo de nuevos productos para poder mantener nuestra posición y/o crecer, entonces seguramente esté justificado la creación de un departamento de **I+D**.

La creación de un departamento concreto para asumir una serie de funciones, viene justificado:

- 1) bien por la estrategia de la empresa, que decide crear un departamento propio que desarrolle funciones generadoras de valor para el negocio;
- 2) o bien porque el volumen de trabajo correspondiente a una determinada área sugiere su creación (por ejemplo, si una empresa empieza a tener un gran volumen de demandas o diversos casos de naturaleza jurídica en los que un abogado es fundamental, quizás sea interesante crear un departamento jurídico propio; o si el volumen de facturación crece, quizás sea interesante contratar a un contable y crear un departamento contable propio).

Por tanto, la estructura que adopte una empresa dependerá de su estrategia y del volumen de trabajo que requiera cada función para ser desarrollada. Algunos departamentos también habituales en el las empresas pueden ser los siguientes:

**MÁS DEPARTAMENTOS:**

## Guía de actividades

### Actividad 1

#### Planeamiento estratégico

##### 1) Luego de la lectura del material bibliográfico, transcribir a la carpeta:

- a. Concepto de Planeamiento Estratégico.
- b. Concepto de misión, visión, objetivo y estrategia.
- c. Ejemplos y análisis de los ejemplos de cada uno.

##### 2) Aplicación del proceso de planeamiento estratégico al caso Luchetti

Si retomamos el ejemplo de Luchetti, podemos imaginar que inicialmente, todas las actividades necesarias para la fabricación de las sillas eran realizadas por una misma persona.

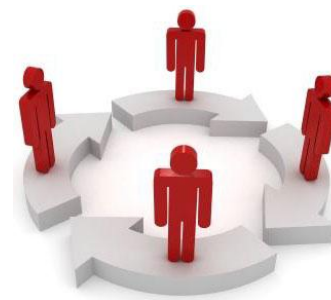
Esta persona que realiza el conjunto de actividades necesarias para la construcción de la silla, elije si fabrica primero una buena cantidad de patas, luego de respaldos y más tarde de asientos, para finalmente armar varias sillas, o bien, si va efectuando todas las tareas necesarias para construir una silla por vez, se organiza para comprar la madera, para vender y entregar las sillas y para cobrar.

De esta manera el carpintero fabrica una determinada cantidad de sillas, quizás 50 o 60 por mes.

Si en este ámbito surgiera la necesidad de aumentar la producción, nos encontraremos con un problema típico de organización y gestión, el cambio de escala. Las soluciones que a pequeña escala pueden ser adecuadas para el funcionamiento de una empresa, requieren de nuevos arreglos cuando crece la operatoria: redefinir la forma de hacer las actividades, cambiar o incrementar los recursos, o lograr alguna combinación entre el cambio de actividades y la nueva disponibilidad de recursos.

#### Actividad:

4. Hasta ahora los Luchetti contaban con un pequeño taller y trabajaban solo con un ayudante, de este modo, lograban fabricar unas 60 sillas al mes. Pero, la introducción de cambios en los modelos de sus productos atrajo más clientes.
5. Esta situación puso a los Luchetti ante una cuestión decisiva: les resultaría posible vender entre 200 y 240 sillas por mes, pero, ¿de qué modo podrían incrementar su producción para dar respuesta a esa demanda?



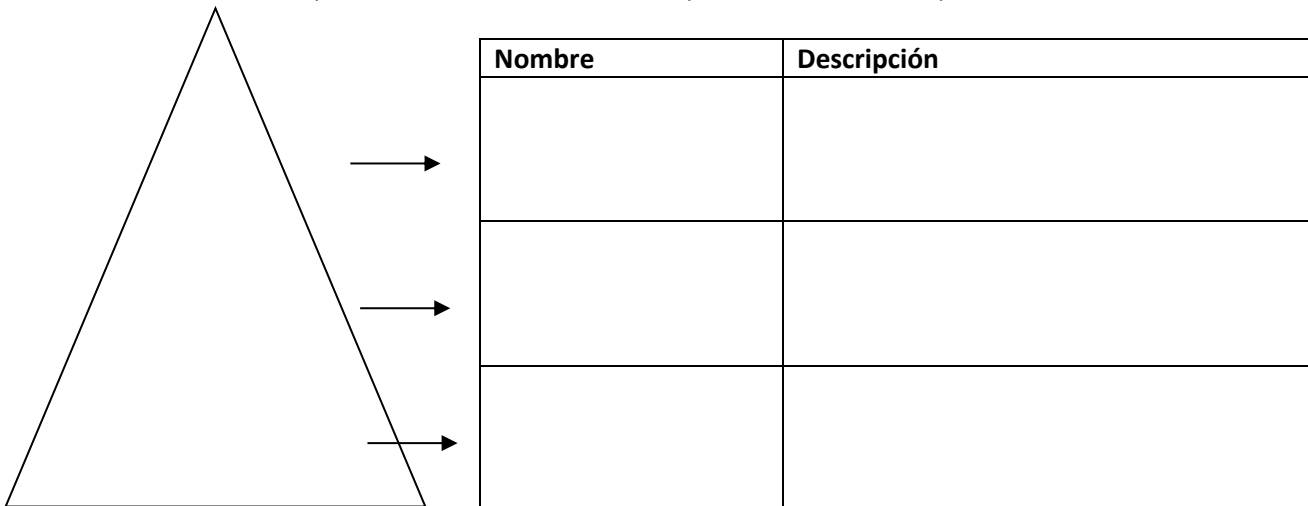
Situándote en el rol de asesor de los Luchetti:

- i. Redefinir la misión, la visión y los objetivos para la Empresa Luchetti.
- j. Diseñar 2 estrategias, orientadas una al producto y otra al cliente, que podrían seguir estos carpinteros para incrementar su producción.

## Actividad 2

### Estructura organizacional. División vertical y horizontal.

- a) Leer el material bibliográfico del cuadernillo y el PowerPoint: Estructura organizacional 1ra parte”.
- b) Responder las siguientes preguntas:
  1. ¿Qué es la estructura organizacional?
  2. ¿Qué estudia la división vertical?
  3. ¿Qué son los niveles jerárquicos dentro de una organización? ¿Qué indica?
  4. Completa como se llama cada nivel y da una breve descripción de este.



5. ¿Qué estudia la división horizontal?
6. ¿Qué es un Organigrama? ¿Para qué sirve?
7. ¿Cuáles son los elementos que contiene? Describe cada uno.

## Actividad 3

### Organigrama

#### Ejercicio 1:

La Empresa “Freshmar” se dedica a la fabricación de bebidas gaseosas. Su organigrama consta de las siguientes características; la gerencia general posee una secretaria y se divide en tres departamentos:

1. **Producción:** al frente del cual está el director de producción. Dicho departamento tiene tres secciones, donde hay un jefe en cada uno de ellos, Producto A, Producto B y Producto C. En cada uno de los cuales hay tres empleados de forma independientes.
2. **Comercialización:** dicho departamento está encabezado por un director y se encuentra dividido en dos áreas con un jefe en cada una de ellas: Compras y Ventas. En Compras hay un encargado y 3 empleados. Ventas posee su encargado, pero se subdivide en tres secciones: Publicidad, Distribución y Packaging, donde hay un encargado y dos empleados en cada área.
3. **Administración:** un director que tiene a su cargo dos departamentos: Contabilidad general y Contabilidad de Costos, cada uno con un encargado. Contabilidad general posee dos empleados y Contabilidad de Costos tres.

**Se pide:**

- a) Realizar el organigrama teniendo en cuenta en la diagramación los niveles jerárquicos.
- b) ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa?
- c) ¿Cuántos empleados en total tiene la empresa?

**Ejercicio 2:**

La empresa “Colecor S.A.” se dedica a la elaboración de productos derivados de la leche. Su máximo órgano es la Junta de Socios, dependiendo de él está el Director General asesorado por un Gabinete Jurídico- económico compuesto por 3 profesionales. La empresa se divide en tres departamentos:

**1. Compras:** al frente del cual está el Director de Compras. Dependiendo de él se encuentran 3 jefes territoriales, que se encargan cada uno de 3 provincias distintas, Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Cada uno de estos departamentos se divide a su vez en 2: Oficina y Transporte, estando al frente de cada uno de ellos un encargado. Finalmente, de Oficina depende 2 empleados que se encarga de la recepción de pedidos y de Transporte 3 camioneros que se encargan de la logística.

**2. Producción:** al frente del cual se encuentra el Director de Producción. Este departamento se divide en 3 subdepartamentos, uno encargado de la producción de Leche, otro de la producción de Queso y otro de la producción de Crema con sus correspondientes jefes al frente. El departamento de leche se divide en 3 secciones: Entera, semidescremada y Descremada. De ellos dependen 3 trabajadores en cada uno. Los otros subdepartamentos tienen 4 trabajadores cada uno. Además, el dpto. de producción posee un asesor de calidad.

**3. Ventas:** al frente del cual se encuentra el Director de Ventas. Este departamento se divide en Buenos Aires y Resto del país, al frente de los cuales están sus respectivos jefes. El departamento de Buenos Aires tiene 2 secciones Gestión y Contabilidad con 3 empleados el primero y 2 el segundo y sus encargados. El departamento Resto del país tiene 2 trabajadores.

**Se pide:**

- a) Realizar el Organigrama.
- b) ¿Cuántos niveles jerárquicos hay en la empresa?
- c) ¿Cuántos empleados en total tiene la empresa?

**Actividad 4****Elementos de la estructura organizacional**

1. Leer el material bibliográfico del cuadernillo y el PowerPoint: Estructura organizacional 2da parte”.
2. Responder las siguientes preguntas:
  - a. ¿A qué se llama organización formal e informal?
  - b. ¿Qué es la especialización?
  - c. ¿Qué es la departamentalización?
  - d. ¿Cuáles son los tipos de departamentalización? Describe cada uno y dibuja un ejemplo.
  - e. Indica qué criterios de departamentalización se utilizaron en la actividad anterior de La empresa “Colecor S.A
  - f. ¿Qué es la autoridad?
  - g. ¿Qué es la cadena de mando?

- h. ¿Qué es el tramo de control?
- i. Completa el siguiente cuadro con las características de los distintos tramos de control:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
TRAMO DE CONTROL ESTRECHO		
TRAMO DE CONTROL AMPLIO		

- j. Especifica 3 ejemplos de cadena de mando y tramo de control en La empresa “Colecor S.A

## Actividad 5

### Organigrama

La empresa “Gollum” S.R.L se dedica a la producción de productos mobiliarios. Su organigrama consta de las siguientes características; el director general está asesorado por un gabinete jurídico. Dicho director está por debajo de la junta general de accionistas, y por encima de los directores de los siguientes departamentos:

**1. Producción:** al frente del cual está el director de producción. Dicho departamento consta de dos subdepartamentos, donde hay un jefe en cada uno de ellos, Europa y América. El departamento de América, asesorado por una empresa tecnológica, tiene dos subdepartamentos: “producción intermedia” y “producto final”; en cada uno de los cuales hay 3 empleados de forma independiente. El departamento de Europa consta de un único departamento, llamado “producto final” y también posee 3 empleados.

**2. Marketing:** dicho departamento se encuentra dividido en dos áreas con un jefe en cada una de ellas: Estudios de mercado y Publicidad. En Publicidad hay 2 empleados encargados de diseñar las campañas publicitarias. De Estudios de mercado parten dos áreas: “cualitativos” y “cuantitativos”, de los cualitativos hay 4 empleado y de los cuantitativos hay 3 empleados dedicados a esa tarea.

**3. Recursos humanos:** departamento dividido en dos subdepartamentos: Selección de personal, de cuyo cargo dependen 3 empleados, y Formación, donde parten dos áreas bien diferenciadas: Formación interna y Formación externa con 3 empleado cada una.

### Actividad:

- 1- Realizar el Organigrama.
- 2- ¿Qué criterios se han elegido para formar los distintos departamentos?
- 3- ¿Cuántos niveles jerárquicos hay en la empresa?
- 4- ¿Cuántos empleados en total tiene la empresa?
- 5- Identifica 3 cadenas de mando.
- 6- Identifica 3 tramos de control.



**MÓDULO 4**

# Proyecto de Emprendimiento Diseño del Plan de Negocio

## **Competencias a desarrollar**

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Comprender un Plan de Negocio.
- Idear y describir la idea de negocio.
- Desarrollar y aplicar cada etapa y componente del Plan de negocio.
- Llevar a cabo la investigación de mercado y la conclusión.
- Producir un bien o un servicio rentable.
- Analizar los costos y establecer el precio del producto.
- Demostrar la rentabilidad del proyecto.

# PLAN DE NEGOCIO

## ¿Qué es un modelo de negocio?

También se le llama diseño de negocio o diseño empresarial. Es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación.

## Elementos a tener en cuenta

### Segmentos de clientes

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente:

- ¿A quién nos dirigimos?
- ¿Qué segmentos consideramos?
- ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes?
- ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto?
- ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

### Propuesta de valor

La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa.

- ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?
- ¿Qué problemas solucionamos?
- ¿Qué necesidad satisfacemos?
- ¿Qué beneficios aporta?

También habla de nuestra estrategia competitiva: Características, novedad, desempeño, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia/usabilidad, etc.

### Canales de distribución y comunicaciones

Fases de los canales:

- Conciencia. ¿Cómo crear conciencia acerca de los productos y/o servicios de nuestra empresa?
- Evaluación. ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra empresa?
- Compra. ¿Cómo permitimos a los clientes comprarnos un producto y/o servicio específico?
- Entrega. ¿Cómo entregamos la propuesta de valor a los clientes?
- Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a los clientes?

### Relación con el cliente

Un aspecto crítico y uno de los más complejos de tangibilizar:

- ¿Qué relación mantendremos con nuestros clientes?
- ¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos?
- Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios es una metodología a considerar.

- ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?
- ¿Qué relaciones hemos establecido?
- ¿Cómo se integran en el resto del modelo de negocio?
- ¿Qué tan costosas son?
- Ejemplos: Asistencia personal, auto-servicio, servicios automatizados, comunidades, co-creación.

### Fuentes de ingresos

Venta de artículo, cuota de uso, suscripción, arrendamiento, licenciamiento, comisiones, publicidad, freemium (servicios gratuitos + servicios extendidos o premium), etc.

Los precios deben considerar las características del producto, el segmento de clientes, volumen, lista de precios, precios dinámicos, negociaciones, subastas, etc.

- ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución?
- ¿Mediante qué formas de pago?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Qué margen de ganancia se obtendrá de cada fuente de ingreso?

### Recursos clave

En este apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.

¿Qué recursos clave requieren la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con el cliente, las fuentes de ingresos?

Tipos de recursos:

- Físicos
- Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos confidenciales)
- Humanos
- Financieros

### Actividades clave

Para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, etc).

- ¿Qué actividades clave requieren la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con el cliente, las fuentes de ingresos?
- ¿De qué manera se llevarán a cabo? Categorías: Producción, solución de problemas, plataforma/trabajo en red, etc.

### Alianzas clave

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Cuáles recursos clave adquirimos de los socios?
- ¿Cuáles actividades clave realizarán los socios? (outsourcing)
- ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?
- Motivos para hacer alianzas: optimización y economía, reducción de riesgo e incertidumbre, adquisición de recursos y/o actividades específicas.

## Estructura de costos

Se trata de conocer y optimizar los costos fijos, costos variables y la economía de escala para intentar diseñar un modelo de negocio escalable.

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes in nuestro modelo?
- ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

# GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS.

## I.- ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, ¿así como para proyectos de exportación; ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación mercantil.

Dicho plan de negocios es la carta de presentación del empresario, dado que los inversionistas y socios se basan en él para evaluar los proyectos que reciben y decidir la factibilidad de la inversión.

Muchos proyectos valiosos han sido descartados por los inversionistas porque no cuentan con información clara y precisa para evaluar la idea o negocio. Por ello, para que un plan de negocios se transforme en una poderosa herramienta de venta de ideas, es muy importante formular una buena estrategia que ilustre claramente las características del proyecto, e incluya un análisis completo y riguroso, tanto cualitativo como cuantitativo. Debe ser atractivo y a su vez realista.

Un plan de negocios deberá contener como mínimo las siguientes secciones:

- Portada
- Tabla de contenido
- Resumen ejecutivo
- Análisis FODA
- Descripción de la empresa
- Análisis de mercado
- Operaciones
- Organización y dirección
- Análisis financiero
- Anexos

### Portada

La portada deberá ser titulada “Plan de Negocios”, “Propuesta Comercial”, o “Propuesta Financiera.”

Debe identificar al negocio y al o los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior (dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico).

### Tabla de contenido

Todo plan de negocios deberá llevar una tabla de contenido o índice donde se indiquen los temas incluidos en el plan. No olvide numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.

## Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

El resumen ejecutivo debe ser una breve orientación y debe invitar al ejecutivo bancario o inversionista a leer el resto del documento.

Algunos consejos útiles cuando redacte el resumen ejecutivo son:

- Identifique que tipo de negocio es (fabrica, tienda, taller, oficina, etc.), así como la estructura legal (propietario único, corporación, etc.).
- Enliste a las personas envueltas en el negocio.
- Especifique cuánto dinero exactamente necesita, y en que será usado dicho dinero (equipo, inventario, capital de trabajo, etc.)
- Mencione cuánto dinero está usted inyectando al proyecto (usualmente se pide que la contribución sea de 20-25% en los negocios nuevos).
- Incluya una o dos razones por las cuales se piensa que este negocio va a salir adelante (por ejemplo: los dueños tienen 4 años de experiencia en manejo y dirección en esta industria y la tienda estará localizada en un centro comercial donde acuden cientos de posibles compradores.)

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de tres páginas, preferentemente sólo una.

## Análisis FODA

El Análisis FODA o Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización que deben evaluarse son:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.
- Maximizar las fortalezas.

## Descripción de la empresa

Contiene la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre como llegó al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

Esta sección deberá dividirse en dos, la primera deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto.

### Información sobre la empresa

Esta sección debe comenzar con la misión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados del objetivo del negocio y el (los) mercado(s) objetivo. Otros puntos a cubrir son los siguientes:

- Señale los datos generales de la empresa como el nombre de la empresa, la dirección, teléfono, mail, etc.
- Presente una breve historia de la compañía, explicando cuando y como empezó su negocio. Es importante que incluya datos históricos de ventas, ganancias, unidades producidas y vendidas, número de empleados y otros hechos importantes del negocio.
- Describir claramente de que se trata su negocio, que tipo de negocio es, por ejemplo, si es mayoreo, menudeo, manufactura o servicios, etc.
- Explique cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)
- Señale quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia que tienen.
- Describa los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.
- Mencione sus planes a futuro.

## Descripción del producto o servicio

Es una de las partes más importantes de su plan de negocios. En este apartado tendrá la oportunidad de explicar claramente su producto o servicio, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan.

Entre los aspectos a desarrollar están:

- Explique su producto, qué es, que hace, sus características y beneficios.
- Describa su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración, tecnología y patentes.
- Explique todo lo relacionado con la producción, transportación, almacenaje y distribución del producto o con la prestación del servicio.
- Señale los materiales requeridos y el tipo de trabajo que necesita,
- Indique cuales son los proveedores que necesita y la relación que mantiene con ellos.
- Señale cuales son las necesidades del mercado que cubre o va a cubrir.
- Defina la posición en el mercado del (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes.
- Señale las ventajas comparativas y competitivas de su producto respecto a los de la competencia.

## Análisis de mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado.

El análisis de mercado busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.

- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.

Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

Debido a lo anterior se debe realizar un estudio del entorno a nivel macro y micro. Entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores e intermediarios.

El análisis de mercado utiliza números y datos de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y su potencial de crecimiento. Para conocer esta información lo más recomendable es realizar un estudio o investigación de mercados.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son los consumidores y qué quieren). Aunque de manera usual no se requiere de una investigación de mercados cara y sofisticada. Sin embargo, un análisis a fondo de su nicho de mercado es vital para que el negocio salga adelante.

Con la investigación de mercados se puede llegar a conclusiones para la toma de decisiones; por ejemplo si algún producto o servicio no se encuentra disponible en su área y podría ser debido a que existe una falta de demanda. O si la demanda está siendo satisfecha en alguna otra comunidad cercana, por lo cual podría requerir un gasto elevado en publicidad para poder traer a los clientes a que compren en su establecimiento.

Una de las principales fuentes hoy en día para obtener información es Internet, ya que puede encontrar desde datos estadísticos hasta investigaciones de mercado completas las cuales están disponibles de forma gratuita. Otra fuente de información es el observar a la competencia a fin de obtener información sobre sus proveedores, materias primas y asociaciones comerciales. Hable con la mayor cantidad posible de personas dentro de su grupo específico de clientes. Realice encuestas, descubra lo que les gusta y lo que les disgusta, lo que quieren y lo que desean.

El análisis del mercado debe contener información y datos de los siguientes temas principales:

- Perfil de mercado.
- Competencia.
- Plan de marketing.

## Perfil de mercado

Esta sección de su plan debe demostrar que usted tiene conocimientos claros y entiende cómo se desarrolla el mercado en el cual pretende comercializar su producto o servicio.

Esta sección debe contener se debe responder a las siguientes preguntas:

### 1. ¿Quiénes son exactamente sus clientes?

- Describa sus características tales como: edad, sexo, profesión, ingreso, lugar geográfico e intereses, etc.

### 2. ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado expresado en dinero?

- ¿Demográficamente? ¿Por área geográfica? (Podría ser bueno incluir un mapa del área de influencia.)
- ¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar?
- ¿Cómo piensa mantener su participación en el mercado o incrementarla?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado?
- ¿Qué factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado (incluyendo

tendencias nacionales, estatales o internacionales)?

- ¿Qué impacto tendrá esto en su participación o en el volumen?

## Competencia

Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa van a encajar o lidiar con el ambiente competitivo del mercado.

Algunas de preguntas importantes que debes contestar para poder formular esta sección son:

1. ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos? (Por ejemplo, un boliche puede tener como competidor indirecto a un cine o alguna otra forma de recreación.)
2. ¿En qué se diferencia usted de la competencia?
  - ¿En precio?
  - ¿En servicios al cliente?
  - ¿En variedad o especialidad?
  - ¿Por la localización?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas?
  - ¿Qué cosas no hacen ellos bien?
  - ¿Qué cosas hacen usted mejor que ellos?
4. ¿Qué es lo que usted ha aprendido al observar su operación?
  - ¿Cómo puede usted utilizar este conocimiento para mejorar su negocio?

## Plan de marketing

Todo buen plan de negocios debe contener un apartado donde se contemple un plan de marketing. El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target o segmento al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a tres variables fundamentales:

### Precio

- ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- ¿Cuál será su política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?
- ¿Puede usted agregar valor sin incrementar el costo siendo especialmente atento y cordial con los clientes?

### Distribución

- ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- ¿Está usted buscando vender volumen en un mercado de autoservicio? ¿Cómo puede usted expandir su mercado?

### Comunicación

- ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?
- ¿Cómo piensa atraer y mantener a sus clientes?
- ¿Cómo anunciará o publicitará el negocio? (No olvide la publicidad y las relaciones públicas de bajo costo o incluso las que no tienen costo alguno)

## Operaciones

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, esto significa que la proyección de las ventas gobierna sobre el proceso de producción y determine las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción.

Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

Esta sección debe de armarse dando respuesta a cuatro principales temas:

### Ubicación

- ¿Dónde estará ubicado su negocio?
- ¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo?
- ¿Qué tipo de espacio es, oficina, industria, o una combinación de ambas?
- ¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc)?
- ¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones?
- ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?

### Equipamiento

- ¿Qué equipamiento necesitará?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Se requerirá alguna inversión en un local / planta o maquinaria especial?
- ¿Se comprará el equipo o se alquilará?
- ¿Quiénes serán los proveedores del equipo?

### Personal

- ¿Cuántos empleados necesitará y cuantos turnos manejarán?
- ¿Qué perfiles y habilidades necesitará de los trabajadores?
- ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles (Recuerde agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones)?
- ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal?

### Procesos de manufactura y servicios

- ¿Cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención?
- ¿Cuáles son sus tiempos de producción?
- ¿Cómo medirá, controlará y mejorará la calidad?
- ¿Cuál es el horario de operación?
- ¿Dónde obtendrá y almacenará las materias primas?

- ¿Cómo serán los procesos de compra?
- ¿Dónde se almacenarán los productos terminados?
- ¿Cómo manejará el control de inventarios?
- ¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios?
- ¿Necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta?

### Organización y dirección

En esta parte del plan de negocios se debe describir la estructura organizacional y a los miembros clave del equipo directivo. Es necesario demostrar con claridad que cada persona del equipo es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo.

Este es uno de los factores más importantes del proyecto, si consideramos que se atribuyen las causas de cierre del setenta y cinco por ciento de los negocios a la falta de un buen manejo y dirección.

Además de que, en algunos casos, como el de Instituciones de Capital de Riesgo, solo leerán el resto del proyecto si existe un equipo gerencial fuerte y especializado. Esto es esencial cuando se busca cantidades fuertes de dinero.

Es conveniente limitar la presentación a un equipo de tres a seis personas, que serán responsables de las operaciones que tendrán mayor influencia en el éxito del negocio.

Se debe explicar quién está involucrado, incluyendo un párrafo sobre cada individuo del equipo gerencial, listando su formación, acreditaciones y experiencia relevante. Además, en algunos casos es conveniente incluir otros mentores o miembros no ejecutivos del equipo, así como consultores o servicios de otras organizaciones, desde contadores hasta abogados.

Para cada una de las personas miembros del equipo gerencial se debe especificar lo siguiente:

Título de la posición: Describir los deberes y responsabilidades de cada posición, tareas, a quienes supervisarán y de quien dependerán.

Experiencia: Señalar las empresas donde han laborado, que funciones tenían y cuánto tiempo las desarrollaron, así como los trabajos previos que hayan tenido en la industria o comercio en puestos similares.

Logros: Éxitos en trabajos previos, equipos que integraron, proyectos que concretaron, responsabilidades en proyectos fuertes e importantes, etc.

Educación: Breve descripción de la educación universitaria y posgrado.

Para cualquier proyecto se debe mostrar que se cuenta con un equipo con las habilidades necesarias para lograr el éxito.

Algunas de las preguntas que debes formularte para desarrollar este punto son:

- ¿Quién estará a cargo de la operación?
- ¿Qué habilidades se requieren?
- ¿Qué experiencia tiene el dueño, gerente, u otras personas clave? (Haga notar la escolaridad relevante y la experiencia)
- ¿Se requiere de experiencia externa y de ser así, está disponible? (Legal, contable, de seguros, mercadeo, personal, etc.)
- ¿Cuál es la estructura de la organización?
- ¿Quién le da cuentas a quién?

### Análisis de costos

Para proyectos y empresas comenzando, la mejor manera de analizar el proyecto es “jugando” con las principales variables del mismo para entender claramente cómo interactúan y su efecto en las ganancias. Estas

variables son:

- Costos Fijos: Los costos principales que se incurrirán sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa, etc.
- Costos Variables: Estos son los costos directamente relacionados con volúmenes de ventas, por ejemplo, en el caso de producir una computadora, cada computadora tendrá un costo de producción y si vende 10 computadoras, tendrá que pagar 10 tantos de producción.
- Precio de Ventas: Es el precio al que esperas vender su producto.
- Volumen de Venta: Es el número de unidades que piensa poder vender o requeridos para cubrir sus costos.

Tiene que asegurarse de que las cantidades de recursos que solicita son viables y que pueden generar un buen retorno de ganancia al inversionista.

### Anexos

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte al contenido del plan de negocios.

En lo posible, conviene evitar una gran cantidad de información en los anexos, a menos que sea indispensable.

Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí.

Sin embargo, a veces resulta oportuno agregar información para quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

Se recomienda anexar la siguiente información de ser necesaria:

- Informes de auditorías.
- Contratos.
- Currículums vitae del equipo gerencial (si son extensos).
- Folletos o catálogos de muestra.
- Planos de planta
- Detalles del proceso de manufactura y maquinaria.
- Otros documentos importantes.



**MÓDULO 5**

## Gestión de Comercialización

### **Competencias a desarrollar**

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir el concepto de Gestión de Comercialización.
- Diferenciar los tipos de investigación de mercado.
- Describir las etapas de investigación de mercado.
- Desarrollar los aspectos básicos de la investigación de mercado.
- Definir el concepto de Marketing.
- Describir los aspectos constitutivos del marketing.

# ***GESTION DE COMERCIALIZACION***

La Gestión de Comercialización de una Empresa es la que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado que la dirección o gerencia general ha seleccionado como objetivo.

## **Aspectos a tener en cuenta en una gestión eficiente**

Para alcanzar un adecuado rendimiento en la gestión comercial, toda Empresa debe concentrarse en dos aspectos principales:

- Definir la estrategia de venta del producto / servicio  $\implies$  realizar marketing  $\implies$  llegar al cliente
- Brindar calidad de servicio (durante y después de la venta). Esto involucra un proceso que va desde el diseño del producto / servicio adecuado, hasta la operación de venta propiamente dicha junto con el servicio que ella involucra.

## **Tipos de Investigación de mercado**

La investigación de mercado es la reunión, registro y análisis de todos los hechos y factores acerca de los diferentes aspectos y problemas relacionados con la transferencia y venta de productos y servicios del proveedor al consumidor.

Los tipos de investigación de mercado que existen son: cualitativa y cuantitativa.

### **Investigación cualitativa**

Sirve para conocer los efectos que producen un estímulo y reacciones de los encuestados. Evalúa las actitudes y reacciones de los consumidores frente a un envase, una campaña de publicidad, una marca, un logotipo, un personaje que representa un producto o a una Empresa. Busca descubrir los elementos positivos y negativos de estos elementos.

### **Investigación cuantitativa**

Es la que analiza los aspectos de la oferta y la demanda que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a partir de muestras de la población, y se estima que sus resultados responden a toda la población, con un bajo nivel de error.

### **Diferencia entre la investigación cualitativa y cuantitativa:**

La principal diferencia que existe entre una investigación y la otra es la posibilidad que tiene la investigación cuantitativa de aplicar los resultados obtenidos a todo un segmento.

En la investigación cualitativa se estudia los segmentos, y los resultados pueden ser proyectados a la población con esas determinadas características definidas para el segmento que ese está estudiando.

De modo que una y otra investigación se diferencian por las distintas funciones que cumplen.

## Segmentación de mercado

La segmentación de mercado tiene en cuenta a los consumidores, es decir que a través de una observación de gran parte del mercado se pueden encontrar grupos de consumidores con características homogéneas en cuanto a la valoración, gustos, comportamientos, percepciones y necesidades de un determinado producto o servicio.

Una vez descubierto los diferentes grupos de consumidores y habiéndolos caracterizados, se elegirá el o los segmentos que parezcan más adecuados, y luego se adaptará la oferta de los productos o servicios a esos segmentos elegidos.

# Introducción a la Investigación de Mercados

¿Quieres saber por qué hacer **investigación de mercados**? ¿Sabes por qué tus clientes no compran tus productos? o quizá lo que te interese es lanzar una campaña de marketing, pero necesitas saber qué quieren tus clientes. O tal vez vas a lanzar un nuevo producto, pero antes necesitas conocer ciertos detalles y sólo tus consumidores te pueden ayudar a obtener esta información. En todos estos casos necesitas recolectar datos. Y para esto, y muchos casos más, te conviene hacer investigación de mercados.

### ¿Para qué hacer investigación de mercado?

Una investigación de mercados te ayuda a conocer las intenciones de compra de los consumidores, o te da retroalimentación acerca del crecimiento del mercado al que perteneces.

A través de una investigación puedes descubrir también información valiosa que te sirva para estimar los precios de tu producto o servicio y encontrar un punto de equilibrio que te beneficie a ti y a los consumidores.

### **¿Qué es la investigación de mercados?**

Como siempre es bueno iniciar con las nociones básicas, debemos comenzar con definir en primer lugar lo qué es una **investigación de mercado**:

*La investigación de mercados es una técnica que sirve para recopilar datos de cualquier aspecto que se deseen conocer para después poder interpretarlos y al final hacer uso de ellos para una correcta toma de decisiones.*

Otra definición más específica puede ser la siguiente:

La investigación de mercados es el proceso mediante el cual las empresas buscan hacer una recolección de datos de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usa todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor.

**¿Qué tienen en común estas definiciones?** Que recolectamos datos y los usamos para un propósito bien definido.

La industria está cambiando, los consumidores tienen nuevos hábitos de consumo, otras necesidades o preferencias.

**¿Qué circunstancias los lleva a actuar de tal o cual manera, qué determina que elijan un producto u otro?**

La investigación de mercados nos indica hacia donde enfocar nuestros esfuerzos y recursos.

Para hacer esta investigación se recurre a **métodos estadísticos y analíticos** y de diversas técnicas para obtener los datos o información que necesitamos.

Los informes realizados luego de realizar dicha investigación nos dan las bases para actuar a favor del cliente y tener éxito en la compañía, también para definir, por ejemplo, campañas de publicidad y marketing, lanzar nuevos productos, etc.

## Ventajas de las encuestas como herramienta para la investigación de mercados.

La investigación de mercados posee muchas ventajas si se realiza de una manera adecuada, para llevar a cabo esto es necesario recurrir a diversas herramientas para recolectar información y hacer posible la comprensión de los resultados.

Una de las herramientas más utilizadas son las encuestas online ya que presentan ventajas como la capacidad de solicitar información más completa debido a los múltiples formatos que soporta y además de ser más económicas en comparación a las encuestas tradicionales u otros sistemas de recolección.

En la siguiente infografía encontrarás todas las ventajas de una encuesta online como herramienta para realizar investigación de mercados.



## Objetivos de la investigación de mercados

La investigación de mercados tiene 3 tipos de objetivos diferentes.

- **Administrativos:** Ayudar al desarrollo de la empresa o negocio mediante una correcta planeación, organización y control del recurso tanto material como humano, para así poder cubrir las necesidades específicas dentro del mercado en el tiempo exacto.
- **Sociales:** Satisfacer las necesidades específicas del cliente mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos del cliente cuando sea utilizado.
- **Económicos:** Determinar el grado económico del éxito o fracaso que pueda tener una empresa al ser nueva en el mercado, o en su defecto introducir un nuevo producto o servicio para así poder saber con seguridad las acciones que se deben implementar.

## Beneficios de una buena investigación de mercados

- Se tiene más y mejor información para poder tomar decisiones acertadas que fomenten el crecimiento de la empresa y la haga más eficiente.
- Proporciona información real y precisa que ayuda a resolver problemas futuros que se puedan presentar.

- Conocerás el tamaño del mercado que se ha de cubrir en caso de vender algún producto o servicio.
- Determina el sistema de ventas correcto de acuerdo con lo que el mercado está pidiendo, y así la comercialización se da con mayor eficacia.
- Ayuda a saber cómo cambian las preferencias (y los gustos) de los clientes para que la empresa pueda satisfacer preferencias, hábitos de compra y nivel de ingreso.
- Además de generar información que nos ayuda a saber cómo nos perciben los consumidores.
- Al hacer investigación de productos, podrás determinar cuál debe fabricarse o venderse con base en las necesidades específicas por los consumidores.
- Sirve de guía para la comunicación con los clientes actuales y los potenciales.
- La investigación de mercados ayuda a conocer las tendencias del mercado, de ahí de llevarla a cabo con frecuencia para conocer a fondo a los clientes.
- Es una gran inversión para cualquier negocio, ya que gracias a ella se obtiene información invaluable, nos muestra el camino a seguir para lograr las ventas que se requieren.
- Al investigar adecuadamente el mercado, sin duda estaremos dando un paso adelante, y por ende le estaremos llevando ventaja a nuestros competidores.

Además, con el avance de la tecnología han surgido nuevas maneras de realizar esta clase de estudios, una de las alternativas que se han popularizado en los últimos años ha sido la investigación online, sin embargo, existen métodos muy populares para la recolección de datos.



## Pasos para hacer una investigación de mercados

Hacer planeación es vital para el **proceso de investigación de mercados**.

El hecho de saber qué hacer ante las diversas situaciones que se te presenten durante la investigación te ahorrará tiempo y problemas.

Toma en cuenta estos consejos para tu proceso de investigación de mercados:

- **Definir el problema.** Plantear un problema de investigación de manera correcta te ayudará al momento de formular tus preguntas. No olvides que tus preguntas deben estar dirigidas a solucionar los problemas y tienen que estar adaptadas al proyecto que llevas a cabo.

Cerciórate de que tus preguntas están redactadas de manera clara y que los encuestados las entiendan. Puedes hacer una prueba con un pequeño grupo para saber si las preguntas que vas a plantear son entendibles y te brindarán las respuestas que necesitas.

- **Definir la muestra.** Una muestra representativa es muy importante. Si tienes respuestas de las personas incorrectas de nada servirá tu investigación. Tu público representativo debe estar presente.
- **Realizar la recolección de los datos.** Primero deberás elaborar un instrumento de recolección de datos. El hecho de que no contesten tu encuesta, o la contesten de manera incompleta ocasionará errores en tu investigación. La recolección correcta de los datos evitará esto.
- **Analizar los resultados.** Cada uno de los puntos del proceso de investigación de mercados va ligado a otro. Si todo lo anterior está bien realizado, pero no hay un correcto análisis de los resultados, entonces las decisiones que tomes no serán las adecuadas.

Analiza a profundidad, no dejes cabos sueltos, los datos están ahí para darte soluciones, no más problemas. Recuerda que el análisis que hagas de los datos serán plasmados en un reporte, que igualmente debe ser redactado de manera clara e invite a la toma de decisiones.

Aquí algunos consejos para mejorar el análisis de datos de tu investigación de mercado.

- **Realizar el reporte de resultados.** Los reportes de investigación deben dar respuesta al problema y facilitar la información de manera que sea comprensible para las partes interesadas en la misma. También se pueden hacer recomendaciones en él.

## Primer paso: Definir el problema.

Lo primero que debemos hacer es formular o definir el problema, esto puede parecer poco importante pero una definición precisa de la problemática nos ayudará a guiarnos en la dirección correcta hacia su resolución.

**Plantear el problema incorrectamente**, es un desperdicio de recursos en el mejor de los casos; y en el peor, decisiones incorrectas. Bien dice una frase "un problema bien definido es un problema medio resuelto".

Para definir el problema, debemos preguntarnos de dónde surge éste. Los problemas suelen surgir de necesidades.

Es necesario que nuestra definición del problema esté acompañada por un conjunto de interrogantes o hipótesis que la investigación resolverá, éstas nos ayudarán a establecer los objetivos de la misma.

Nuestros objetivos deben estar redactados de forma precisa, siendo una breve descripción de la información que se necesita y la manera en que la obtendremos. Deben contestar la pregunta "**¿por qué estamos realizando la investigación?**".

No debemos olvidar el análisis de la situación, pues nos ayuda a descubrir y definir precisamente el problema. En este análisis incluimos el estudio de aspecto como el macroentorno, competencia en el sector y perfil de consumidor. Lo realizamos discutiendo, buscando y analizando información existente (secundaria) y con dinámicas de grupo.

Un problema bien definido es nuestra mejor guía, ya que nos ayuda a determinar qué diseño de investigación es el apropiado, cuál tipo de información necesitamos y con qué método la obtendremos adecuadamente.

## Segundo paso: Definir la muestra.

Para realizar una investigación de mercado necesitamos una muestra representativa. Una **muestra representativa** es una pequeña cantidad de personas que refleja, con la mayor precisión posible, a un grupo más grande.

No podemos desperdiciar nuestros recursos recopilando información de la población incorrecta. Es importante que garanticemos que las características que nos importan y necesitamos investigar, se encuentren en la muestra elegida.

Tomemos en cuenta de que siempre estaremos propenso a caer en un sesgo de la muestra, porque siempre habrá personas que no contesten la encuesta por estar ocupadas, o la contesten de manera incompleta, por lo que no podremos obtener los datos que requerimos.

En cuanto al tamaño de la muestra, mientras más grande sea, aumenta la posibilidad de que sea más representativa de la población.

Que una muestra sea representativa nos da mayor certeza de que las personas que estén incluidas sean las que necesitamos, además reducimos un posible sesgo. Por eso si queremos evitar inexactitud en nuestras encuestas hay que tener muestras representativas y equilibradas.

Conoce más acerca de las características de una muestra representativa de la población y define tu muestra de estudio.

Te explicamos 2 maneras de obtener una muestra representativa:

### ¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?

- Muestreo probabilístico. La elección de la muestra se realizará al azar, lo que garantiza que cada miembro de la población tendrá la misma probabilidad de selección e inclusión en el grupo muestra.
- Muestreo no probabilístico. En un muestreo no probabilístico se busca tener diferentes tipos de personas para procurar una muestra representativa más equilibrada.

Conocer las características demográficas de nuestro grupo, sin duda ayudará para limitar el perfil de la muestra deseada y definir las variables que nos interesan, como género, edad, lugar de residencia, etc.

Al conocer estos criterios, antes de obtener la información, podemos tener el control para crear una muestra representativa que nos sea eficiente.

Cuando una muestra no es representativa, entonces tendremos un error de muestreo. Si queremos tener una muestra representativa de 100 empleados, entonces debemos escoger un número similar entre hombres y mujeres.

El tamaño de la muestra es muy importante, pero este no garantiza que se represente con precisión a la población que necesitamos. Más que el tamaño, la representatividad está más relacionada con el marco de muestreo, es decir, con la lista de donde se seleccionan a las personas que van a ser, por ejemplo, parte de una encuesta.

Si quieres seguir ampliando tus conocimientos sobre cómo determinar el tamaño de la muestra consulta nuestra guía sobre muestreo aquí.

## Tercer paso: Realizar la recolección de los datos

Antes de decidir qué métodos de recolección de datos elegirás, es importante saber qué es lo que se quiere obtener a través de esta investigación, tener claros los objetivos para saber qué técnica de recolección de datos nos dará mejores resultados.

Te presentamos 3 métodos:

### Entrevista

Las **entrevistas** es uno de los métodos más comunes. Si te decides a hacerla, pon especial atención en las preguntas que realizarás, que también dependen de si harás una entrevista cara a cara, vía telefónica e incluso si es por correo electrónico.

Toma en cuenta que por lo regular se necesitan más recursos, tanto económicos, como de personal para la realización de entrevistas. Sobre todo, si decides realizar entrevistas en campo, o vía telefónica.

Conoce 3 tipos de entrevistas para una investigación.

### Observación

Este método te proporciona información sobre el comportamiento actual. Se considera el método tradicional más exacto y económico para estudiar el comportamiento.

La **observación** puede ser directa, in situ; diseñada, es decir que colocamos a la muestra en una situación artificial para descubrir cómo responden; rastreo, que consiste en intentar obtener información indirectamente a través de "residuos" naturales del comportamiento; y con dispositivos diseñados, por ejemplo, un contador de tráfico.

### Encuestas

Es la principal elección. Tiene la ventaja de recolectar una gran cantidad de datos de cada individuo de la muestra. También es versátil, ya que son aplicables a diferentes contextos.

Sin embargo, tiene la desventaja de que no es fácil de implantar, pues si el encuestador no está bien capacitado, puede interpretar mal los errores durante la recolección.

En la actualidad, todas las desventajas de este método han sido resueltas con la llegada de las encuestas online. Hacer recolección de datos a través de un software para encuestas online, tiene un costo menor que, por ejemplo, hacerlo a través de entrevistas presenciales, sin olvidar que puedes tener tus resultados en menor tiempo, en lugar de días, semanas, e incluso meses que es el tiempo que se podría llevar una recolección de datos a través de entrevistas o el método de observación.

Toma en cuenta que la manera en que registres la información te será de gran ayuda al momento de analizarla. Poder medir y presentar informes con datos precisos y reales es muy importante para la correcta toma de decisiones.

Independientemente del método que decidas usar para recolectar los datos, es importante que exista una comunicación directa con los tomadores de decisiones. Que ellos entiendan y se comprometan a actuar de acorde a los resultados. Por ello debemos poner especial atención al análisis y presentación de la información obtenida.

Recuerda que estos datos deben ser útiles y funcionales, por lo que el método para la recolección de datos que se utilice tiene mucho que ver.

## Cuarto paso: Analizar los resultados

Analizar e interpretar los resultados es buscar un significado más amplio a los datos obtenidos. Todas las fases anteriores se han desarrollado para llegar a este momento.

¿Cómo podemos medir los resultados que hemos obtenido?

Los únicos datos cuantitativos que obtendremos es la edad, sexo, profesión y número de entrevistados, porque el resto son emociones y experiencias que nos han transmitido los interlocutores. Para ello, existe una herramienta denominada mapa de empatía que nos obliga a ponernos en el lugar de nuestra clientela con el objetivo de poder identificar, realmente, las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades o intereses.

Elaboraremos un mapa de empatía por usuario con las siguientes variables:

- **¿Qué piensa y siente?** Aquí señalaremos lo que realmente le importa al interlocutor: sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.
- **¿Qué ve?** Información que se refiere a su entorno y cómo lo percibe.
- **¿Qué escucha?** En este campo insertaremos todo lo referente a lo que dicen (o le dicen) sus amistades, familiares, y su entorno de trabajo.  
**¿Qué dice y hace?** Insertaremos toda la información obtenida referentes a su actitud en público y su aspecto.

A partir de estas cuatro características, obtendremos debilidades y fortalezas que nos ayudarán a tomar decisiones y conocer realmente a nuestros posibles usuarios.

Así obtendremos perfiles, arquetipos del cliente y segmentos reflejados en cada mapa de empatía que te ayudará a perfeccionar el producto antes de salir al mercado y, más tarde, segmentar en Internet en tus campañas de marketing.

## Quinto paso: Realizar el reporte de investigación

Al presentar los resultados, debes enfocarte en: hacia dónde quieres llegar y no asumas que la estructura de una encuesta es el mejor camino para hacer el análisis.

Uno de los grandes errores que cometen muchos investigadores, es que presentan los reportes en el mismo orden de sus preguntas y no ven el potencial del storytelling.

## Sexto paso: Tomar decisiones

Una **investigación de mercados** te ayuda a conocer una amplia gama de información, por ejemplo, las intenciones de compra de los consumidores, o te da retroalimentación acerca del crecimiento del mercado al que perteneces.

Puedes descubrir también información valiosa que te sirva para estimar los precios de tu producto o servicio y encontrar un punto de equilibrio que te beneficie a ti y a los consumidores.

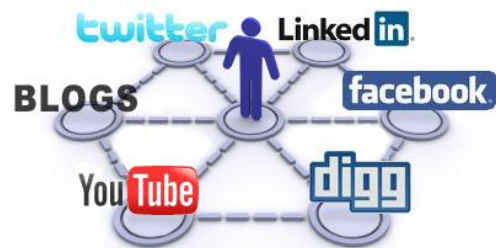
## Etapas de la investigación de mercado

- ¿Qué se va a investigar?
  - ✦ Hay que definir si se van a investigar conductas, actitudes, respuestas o estímulos respecto de un nuevo producto / servicio a lanzar, o ya lanzado.
- ¿Para qué se quiere investigar?
  - ✦ Se refiere a establecer los objetivos de la investigación.
- ¿A quién se le va a preguntar?
  - ✦ Se define el segmento del mercado.
- ¿Cuándo se saldrá a investigar?
  - ✦ ¿En qué momento, entre qué fechas de qué año, y qué cantidad de días? ¿Durante una o dos tardes será suficiente, o la opinión de las amas de casa cambiará en menos de un mes o una semana?
- ¿Dónde se realizará la investigación?
  - ✦ ¿En qué lugar? ¿Se irá a golpear puerta a puerta o a un supermercado? ¿Se hará una reunión puertas adentro con amas de casa?
- ¿Con qué elementos se realizará La investigación?
  - ✦ Se refiere a recursos humanos y materiales; si es necesario preparar planillas, o si van a hacer falta muestras del producto para obtener mejores respuestas, si se utilizará grabador, video o teléfono.
- ¿Cómo se hará la investigación?
  - ✦ Se define qué instrumentos se usarán: encuestas con pocas planillas, entrevistas abiertas, preguntas en grupo, etc.



## Marketing

- El marketing es la disciplina que permite organizar y tomar decisiones sobre todas las actividades relacionadas con el proceso que va desde desarrollar un nuevo producto, hasta ponerlo en manos del consumidor. El marketing permite mantener informado al empresario sobre todas las variantes del consumidor.
- A través de esta disciplina, las Empresas constituyen y redefinen su oferta; y estudian y atienden la demanda.



Factores determinantes de la Demanda:

- Poder adquisitivo del consumidor.
- Satisfacción de las necesidades humanas.
- Influencia publicitaria.
- El costo y el valor del producto.
- Comodidad, seguridad, velocidad y economía.

Los factores que determinan la demanda de los consumidores por determinados productos surgen de la combinación de sus necesidades, deseos y valores, junto con el costo y la capacidad de satisfacción de los distintos productos / servicios.

## Desarrollo de productos y marketing estratégico

El desarrollo de productos es la función de creación o mejora de los productos que una Empresa ofrecerá al mercado. Se realiza luego de efectuar estudios de mercado, habiendo averiguado qué características específicas son las que el cliente al que se le quiere llegar desea del producto que se quiere ofrecer.

El marketing estratégico son acciones que se basa en la utilización de los recursos humanos y materiales necesarios para ubicar y explotar económicamente los productos / servicios con que se orientan al mercado.

## Marketing mix

Marketing mix: mezcla de mercadeo de un producto o servicio.

- **Producto:** un producto (bien o servicio) es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su compra o consumo. Comprende objetivos físicos, servicios, lugares, ideas u organizaciones y beneficios que tiene ese producto. En la etapa del desarrollo de producto, se definen las características físicas del producto, su packaging, su calidad y la línea completa del mismo que incluyen diversos tamaños, gustos o propiedades específicas.
- **Logística de distribución:** la distribución es una de las variables de la gestión comercial, que se encarga de la entrega física de los productos. La distribución abarca un conjunto de operaciones necesarias para llevar los productos desde el lugar de fabricación hasta los lugares de consumo. Las funciones de distribución son: acondicionamiento de los productos, almacenamiento, fraccionamiento por pedidos y transporte. En la logística de distribución, se establecen cuantos intermediarios habrá en el circuito, de qué manera se llegará al público y cobertura geográfica tendrá la Empresa para llegar al mercado. Cada Empresa debe asegurarse de que su producto esté en tiempo y forma en los lugares en donde el cliente lo busca. De no ser así, la competencia ocupará dichos lugares y le quitará mercado.
- **Impulsión:** es la forma en que la Empresa dará difusión pública a su oferta. Dichas estrategias de impulsión deben estar relacionadas y ser compatibles con los anteriores aspectos definidos. La impulsión comprende cuatro formas distintas:
  - ✦ **Promoción:** es la utilización de diversas herramientas de incentivo diseñadas para estimular la compra más rápido y/o mayor de productos/servicios por parte de los consumidores. Se da en un determinado momento y lugar. Ejemplos: degustaciones de nuevos productos en los supermercados, cupones de descuentos en diarios o revistas, muestras gratis, concursos por tiempo determinado en tapa de gaseosas o envases de yogurt.
  - ✦ **Merchandising:** es una herramienta utilizada en marketing que agrupa a todas aquellas actividades que orientan la compra en el punto de venta. Tiene como objetivo orientar a los consumidores hacia el producto/servicio; llamar la atención del consumidor; facilitar la acción de compra. Ejemplos: stand con el logo de la Empresa.

- ✦ **Publicidad:** es hacer público un mensaje sobre algo o alguien. El valor comercial que tiene la publicidad como factor de influencia se basa no solo en hacer conocer las características y las cualidades de determinados productos o servicios sino en que este conocimiento sea compartido por otros. Tiene mayor alcance que la promoción, no es puntual, sus mensajes son captados por los interesados y los no interesados. Los objetivos de la publicidad son: informar al mercado sobre un nuevo producto/servicio; persuadir al cliente a que compre ya; recordar a los consumidores que el producto o servicio puede necesitarse en un futuro próximo. Los medios en los que puede realizarse la publicidad son:
  - i. publicidad gráfica: diarios, revistas.
  - ii. Publicidad en vía pública: plazas o paradas de colectivos.
  - iii. Publicidad radial: radio.
  - iv. Publicidad televisiva: televisión.
- ✦ **Difusión:** es el conocimiento de un producto o servicio que se da a través de la recomendación de una persona a otra. Cuenta con la credibilidad de la fuente. Ejemplos: recomendación sobre una peluquería. Otro ejemplo de difusión es reuniones de amas de casas con los productos de Avón, Tupperware.
- ✦ **Fuerza de venta:** es el equipo de vendedores que posee una Empresa. La masividad o no de la llegada dependerá de la cantidad y habilidad de los vendedores que conformen la fuerza de venta de la Empresa.
- ✦ **Telemarketing:** es el proceso de venta, atención y/o difusión de un producto o servicio realizado telefónicamente.
- **Precio:** no es simplemente la suma del costo unitario del producto más el margen de ganancia que se pretende obtener de su venta. Existen otros factores que influyen y determinan el precio de un producto o servicio que es la investigación cualitativa de mercado. A través de este estudio se determinará hasta qué precio está dispuesto el cliente a pagar por un determinado producto o servicio.

## Guía de actividades

### Actividad 1

#### Gestión de comercialización

1. Lee el material bibliográfico y responder.
2. ¿De qué se encarga el Departamento de Comercialización de una empresa?
3. ¿Qué actividades se realizan en el departamento comercial?
4. ¿Qué es la investigación de mercado? ¿Cuáles son los tipos de investigación? Describe y ejemplifica cada uno.
5. ¿En qué consiste la segmentación de mercado?
  - a) ¿Qué quiere decir que una encuesta sea abierta y cerrada?
  - b) Analiza y resume las 7 etapas de la investigación de mercado.
6. Aplica estas etapas a tu Plan de Negocio

### Actividad 2

#### Marketing mix

- a) Lee el material bibliográfico del Compendio de Administración y responder.
- b) ¿Qué es el marketing? ¿Cuáles son los factores determinantes de la demanda?
- c) ¿De qué se encarga el desarrollo de productos y el marketing estratégico?
- d) Realiza un esquema descriptivo completo con la composición del marketing mix.

### Actividad 3

#### Determina si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

- a) La primera etapa del estudio de mercado para una correcta selección del mismo, consiste en analizar los diferentes criterios que surgen para dicha elección.
- b) El estudio de mercado puede ser llevado a cabo por la propia empresa o la asociación de empresarios del sector.
- c) Los datos analizados que surgen del estudio de mercado permiten al empresario hacer previsiones de los hechos más probables, con respecto a tendencias o conductas actuales de los consumidores.
- d) Con solo identificar y separar los segmentos de los consumidores mas importantes, se logrará el segmento adecuado para la organización en cuestión.

### Actividad 4

#### Identificar la respuesta correcta.

1. Puede definirse el producto como:
  - a. El resultado de la gestión de una empresa.
  - b. El elemento principal de consumo.

- c. Cualquier bien que proporciona una satisfacción deseable para los consumidores.
  - d. Todo aquello que la gente pueda pagar.
2. En general, lo que hace que el producto sea deseable es:
    - a. su color y diseño.
    - b. Su precio.
    - c. Su marca.
    - d. Su utilidad.
  3. Los principales compradores de productos de consumo son:
    - a. Las empresas.
    - b. El estado.
    - c. Las familias.
    - d. Las sociedades anónimas.
  4. Los principales consumidores de productos de inversión son:
    - a. Las empresas.
    - b. Las familias.
    - c. Las economías domésticas.
  5. ¿Cómo se denominan, en marketing, las vías por las que transcurren los productos desde el fabricante hasta el consumidor?
    - a. Vías de intermediarios.
    - b. Canales de distribución.
    - c. Criterios de aproximación.
    - d. Puntos de venta.
  6. El punto de venta es:
    - a. El lugar donde se pagan los productos que se compran.
    - b. El lugar donde se almacenan los productos para el público.
    - c. El lugar donde los consumidores compran los productos.
    - d. El lugar donde se fabrican los productos.
  7. El merchandising
    - a. Estudia las promociones posibles de los productos.
    - b. Estudia las motivaciones y el comportamiento de los consumidores en los puntos de venta.
    - c. Es una técnica para aproximarse al mercado objetivo de productos de consumo.
    - d. Es una teoría que mantiene que el punto de venta debe localizarse en una zona determinada.

## Actividad 4

**Identificar cuál de las respuestas es falsa.**

1. Objetivo de la publicidad
  - a. La publicidad pone en conocimiento a los consumidores la existencia de los productos.
  - b. La publicidad infunde el deseo de poseer y utilizar determinados productos.
  - c. La publicidad tiende a descender según avanza la sociedad de consumo.
  - d. La mayoría de las empresas hacen algún tipo de publicidad sobre sus productos.
2. La diferencia fundamental entre la publicidad televisiva frente a la radial y prensa escrita es:
  - a. Que la televisión puede llegar a mayor población.
  - b. Que el costo de los mensajes en televisión es inferior.
  - c. Que la televisión puede reproducir la imagen de las cosas.
  - d. No hay ninguna diferencia fundamental.
3. Los medios por excelencia para la publicidad son:
  - a. La prensa escrita.
  - b. La radio.
  - c. La televisión.
  - d. Todos los anteriores.
4. La principal ventaja de la publicidad exterior frente a la prensa, radio y televisión es:
  - a. Que puede alcanzar a más población con sus mensajes.
  - b. Que la gente le preste más atención.
  - c. Que tiene más posibilidades técnicas.
  - d. Que es menos costosa.

## Actividad 5

**Responder las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué tipos de productos son los que más utilizan el método de venta a través de telemarketing?
2. ¿Cuál es la diferencia que existe entre las ventas telefónicas, con respecto a las ventas a través de internet?
3. ¿Cuáles son las ventajas para el consumidor que utiliza el método de telemarketing?
4. ¿Cuáles son los puntos fundamentales a tener en cuenta para lograr vender a través de internet?
5. ¿Qué es el E-Commerce?
6. ¿En que situaciones se utiliza el dinero electrónico?



**MÓDULO 4**

# Introducción a la Administración

## **Competencias a desarrollar**

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir a la Administración como ciencia y como técnica.
- Definir conceptos básicos de Administración como eficiencia y eficacia.
- Enunciar los principios básicos del estudio de la Administración.
- Identificar, explicar y ejemplificar las etapas del proceso administrativo.

# LA ADMINISTRACIÓN

Dada la complejidad de las actividades que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo cual implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de las diferentes acciones.

- **Robbins y Coulter:** “La Administración consiste en la coordinación de las diferentes actividades de trabajo que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz”.
- **Augusto Bernal Torres:** “La Administración es el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo de potencial humano, etc, que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad”.
- **Michael Porter:** “La Administración es el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.
- **Idalberto Chiavenato:** “La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
- **Diez de Castro:** “La Administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir y controlar) que realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.
- **Reinaldo Da Silva:** “La Administración es el conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

*La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.*

## Eficiencia y eficacia

- La **eficiencia** se define como la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Dado que las organizaciones tienen recursos escasos es necesario preocuparse por aprovecharlos de modo eficiente, por ello muchos directivos buscan la forma de disminuir los montos de inventario, reducir los tiempos de fabricación de los productos o de prestación de los servicios, aprovechar las competencias de los trabajadores, etc. Es decir, la eficiencia procura optimizar el uso de recursos.
- La **eficacia** es la capacidad de lograr las metas de y en la organización. De cómo las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En este sentido la eficacia consiste en que las personas realicen las actividades que lleven a la organización a lograr resultados.
- Así la eficiencia concierne a los medios para realizar las cosas, mientras que la eficacia está relacionada con los fines, con la consecución de las metas de las organizaciones.



## La Administración como ciencia, arte y técnica

La Administración puede ser concebida desde distintos enfoques: como ciencia, como arte y como técnica.

Barcos, como otros autores, hacen referencia al *enfoque científico* de la Administración y le otorga la rigurosidad de otras ciencias más duras como la física o la química, aunque reconoce que incorpora aportes de otros campos del saber y tecnológicos, como la psicología, la sociología, el derecho, la matemática, la informática, la antropología, etc. Dice que es una disciplina en constante evolución, que se desarrolla por sí misma o por los cambios que recibe de las demás disciplinas de las cuales se nutre.

Desde el *enfoque del arte* se suele considerar a la Administración desde una perspectiva basada en las decisiones que adoptan los administradores, se llamen gerentes, directores o jefes. Se considera que las decisiones tienen un fuerte condimento personal, ligado al individuo que las toma. Entonces la Administración es pensada como un hecho artístico. Puede gustar o no gustar, puede ser útil o no, pero esencialmente cada persona podría darle un matiz a su actuación que haría que las decisiones que se tomen sean diferentes en cada caso. Desde esta perspectiva, la Administración sería un hecho creativo, basado en la intuición, en el sentido de la estética de la toma de decisiones.

Desde el *enfoque técnico*, hay autores que se refieren a la Administración como una nueva técnica, orientada a incorporar aportes de otras técnicas y aplicaciones de otras ciencias. Desde esta perspectiva, la técnica consistiría en el ordenamiento de ciertas acciones en el ámbito de las organizaciones, tendientes al logro de sus resultados.

En este sentido, es importante destacar la evolución de la técnica en administración, en concordancia con el avance de otras disciplinas como la informática, las comunicaciones y en relación con la globalización.

## La administración: su objeto, objetivo y variables de investigación

Es indudable que el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. La vida de las personas, cada vez más, depende de la existencia de las organizaciones y éstas de las personas.

En esta nueva sociedad, las organizaciones son cada vez más complejas y necesitan ser administradas para su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades. Por ello, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana y hoy es considerada como una de las principales claves para la solución de los problemas más complejos que afligen al mundo en el nuevo orden económico y empresarial.

Al respecto, Drucker (uno de los reconocidos exponentes del pensamiento administrativo), afirma: “No existen países desarrollados, ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo”.

Dada la importancia que hoy tiene la Administración en la sociedad, entonces ¿Cuál es el objeto de estudio de esta disciplina?

Si bien la Administración es tan antigua como la existencia del hombre mismo, es tan solo a partir de finales del siglo XIX y principios del XX que se vuelve objeto de estudio, el cual se ha realizado desde diferentes enfoques y escuelas.

La disciplina llamada Administración se ocupa del estudio de las organizaciones, o sea su **objeto de estudio** son las empresas y todo tipo de organizaciones, y su **objetivo** se resume en describir, explicar y hasta donde sea posible predecir el comportamiento humano en las organizaciones.

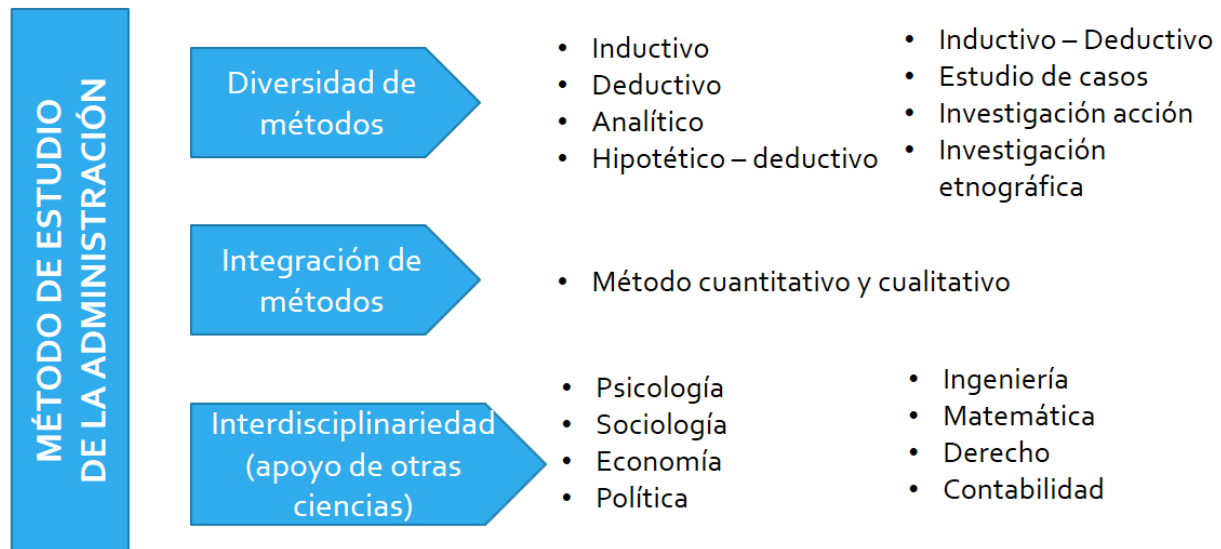
El objeto de estudio de la Administración es abordado desde la interacción de diferentes **variables** de énfasis tales como: tareas, estructura, personas, entorno, tecnología, resultados, estrategia y conocimiento.

El énfasis en estas variables, que interactúan y a la vez son interdependientes, y sobre las cuales en la actualidad se centra la actividad administrativa, tiene como propósito final lograr la competitividad de las organizaciones en el nuevo entorno económico mundial.

## La administración: método de estudio

Dado que el objeto de estudio de la Administración son las organizaciones y que éste se aborda desde diferentes variables (tareas, personas, estructura, estrategia, entorno, tecnología, conocimiento, etc), tanto la comprensión del conocimiento administrativo existente como la construcción de nuevos conocimientos en la disciplina, se puede realizar desde el uso de métodos de investigación particulares (inductivo, deductivo, analítico, hipotético-deductivo, investigación-acción, estudio de casos, investigación etnográfica, etc) o desde la integración de los mencionados métodos y con una visión interdisciplinaria y compleja de las organizaciones, las personas y la sociedad, articulando además con los llamados métodos cualitativos y cuantitativos..

Con relación a la diversidad de los métodos, es claro que el tipo de problema y las condiciones y necesidades particulares de cada organización determinarán el método de estudio que se utilice para desarrollar las actividades administrativas e investigativas



## PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los *principios de la Administración* son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales con el fin de hacer cooperativo el trabajo de las personas que la componen.

En razón de ello se determinan las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos que prevé la organización y se asigna tareas a los individuos.

**Los principios de la Administración son los siguientes:**

### Autoridad

La *autoridad* es el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Se refiere a decidir y a ejercer el mando. La autoridad puede ser delegada, es decir, se puede transferir ese derecho a otra persona por un tiempo y/o en una situación determinada.

A autoridad es de origen legal (significa que es inherente al cargo ocupado) e implica la posibilidad de sancionar a quien no la respete. Otorga el derecho que tiene el jefe de dirigir a los subordinados en las tareas y exigirles un desempeño satisfactorio en función de las tareas asignadas.

### Delegación

La autoridad y el poder pueden ser delegados, es decir que un jefe le puede otorgar a un subordinado la autoridad necesaria para realizar una tarea.

La *delegación* hace posible la organización del trabajo, pues se transfiere la posibilidad de efectuar mayor cantidad u otras tareas a las que habitualmente hace una persona de acuerdo con una necesidad organizacional.

### Responsabilidad

La *responsabilidad* es el deber que tiene una persona de cumplir con las tareas encomendadas. Es el deber de rendir cuentas a un superior por el trabajo asignado.

La responsabilidad total de un jefe en una tarea determinada no puede ser delegada. Por tal razón, existe el derecho por parte de éste de pedir rendición de cuentas a la persona a quien asignó una tarea.

### **División de trabajo**

La *división de trabajo* consiste en dividir y agrupar las actividades de una organización para que contribuyan al logro de los objetivos y es un paso necesario para conformar la estructura de la organización.

La división de trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La separación de tareas permite que cada individuo se especialice en una tarea o en un conjunto de tareas específicas, que requieren el desarrollo de determinadas habilidades, que generan un aprendizaje específico y que individualiza la acción de cada especialista.

### **Unidad de mando**

La *unidad de mando* implica que, para la ejecución de un acto cualquiera, una persona debe recibir órdenes de un único jefe. Cada subordinado debe ser responsable ante un superior.

Este principio se ajusta al principio de Fayol, un subordinado solo puede tener un único jefe para evitar la confusión de órdenes.

### **Tramo de control**

El *tramo de control* implica verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el programa establecido. Se aplica a cosas, personas y operaciones. Para ello se debe establecer el número de personas o unidades que puede supervisar un jefe, y el resultado de esto es la aparición de los niveles jerárquicos en una organización.

Para que el control sea efectivo, debe existir un límite en el número de personas o unidades a controlar. Se trata de buscar la mejor forma de dividir las tareas y las responsabilidades.

Un tramo de control estrecho permite una supervisión y un control reducido y una comunicación rápida, en tanto que un tramo de control amplio exige políticas claras y delegación para poder alcanzar a todos.

### **Cadena de mando**

La *cadena de mando* es el conjunto interconectado y continuo de relaciones de dependencia que se extiende desde el máximo nivel de la organización hasta su base.

Cada titular de un puesto es responsable ante un superior. Este principio se conecta con el de autoridad y proporciona a un superior una línea de mando sobre su subordinado.

La cadena de mando se refiere a que debe existir una línea claramente definida ante la autoridad máxima y cada una de las posiciones subordinadas en la estructura de la organización.

## ***EL CAMPO PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN***

El campo profesional en Administración está conformado fundamentalmente por los profesionales de la práctica administrativa, los investigadores y los teóricos sobre administración de organizaciones.

Los profesionales de la práctica administrativa, como Licenciados en Administración, Contadores públicos y Analistas organizacionales, se enfrentan diariamente a los problemas en las organizaciones, trabajando en ellas o asesorándolas, y tratan de encontrar soluciones analizando, tomando decisiones o sugiriéndolas a otros;

estudian, leen, analizan, se entrenan y capacitan, para luego dar respuesta en la acción.

Por su parte, los investigadores recopilan información e investigan tendencias en las prácticas de la Administración. Lamentablemente esta actividad no se encuentra difundida en la Argentina, en donde se hace muy poca investigación, lo cual lleva a no contar con información precisa respecto de las prácticas más utilizadas en Administración.

Por último, los teóricos de la Administración vuelcan en libros y artículos sus experiencias y reflexiones con el objetivo de cooperar en la comprensión de la práctica administrativa y en la aplicación de herramientas de gestión.

Como se observa en el gráfico siguiente, los profesionales de la práctica administrativa aportan sus conocimientos a través de las decisiones que toman o de las sugerencias que hacen para que otros las tomen y reciben de la comunidad los casos sobre los cuales actuar. A su vez, también obtienen información a través de los trabajos de los investigadores y de los autores de libros vinculados a la práctica administrativa. Por su parte, los investigadores reciben información de la comunidad a partir de la aplicación de ciertos dispositivos de investigación, mientras que los teóricos aportan a la comunidad sus obras para que sean leídas, analizadas, criticadas y mejoradas.



## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.**

En palabras aún más sencillas, el proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

Henri Fayol, fue el creador del proceso administrativo. De él emanan las 4 etapas de las que se compone el proceso administrativo:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Para Fayol, estas cuatro etapas eran imprescindibles para la buena gestión gerencial. Todo equipo directivo debe dominarlas y tenerlas en cuenta de cara a cualquier proyecto. Con todo, Fayol nunca fue extremista en sus ideas y se puede leer en su obra como dejaba espacio para la flexibilidad y la adaptación. Así, los seguidores de la teoría clásica de la administración han ido completando, mejorando y adaptando el proceso administrativo a los diferentes tipos de empresas que han ido naciendo durante las últimas décadas.



## Planeación

Es una herramienta para administrar las relaciones y actividades para un corto, mediano y largo plazo.

Ventajas de la Planeación:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas
- Establece la base para efectuar el control.

## Organización

La etapa de organización permite un uso equilibrado de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras:

- ⊗ Reduce los costos e incrementa la productividad.
- ⊗ Reduce o elimina la duplicidad.
- ⊗ Establece la arquitectura de la empresa.
- ⊗ Simplifica el Trabajo

Análisis de los factores internos y externos de la organización.

El diagnóstico analiza la situación interna y externa de la organización con relación al cumplimiento de objetivos, identificar y prever cambios en el mercado actual y futuro, que pueden ser positivos o negativos.

En este proceso se utiliza entre otras herramientas la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la institución, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan debido al avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

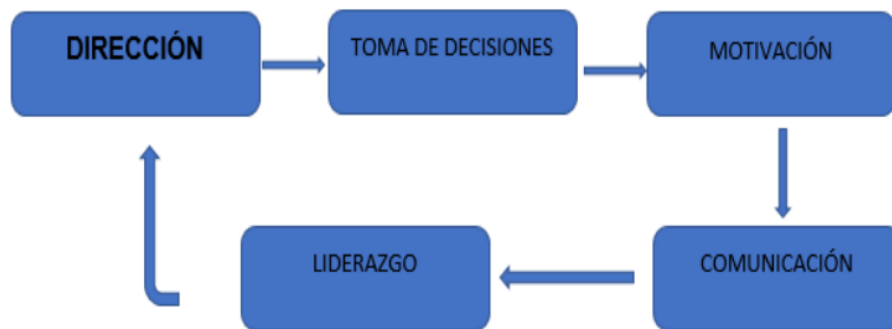
Tipos de organización:

Organización Informal. Emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones interpersonales. La organización informal surge a partir de las relaciones de amistad entre las personas y grupos informales que no figuran en el organigrama ni en otro documento formal de la organización.



## Dirección

La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.



Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo



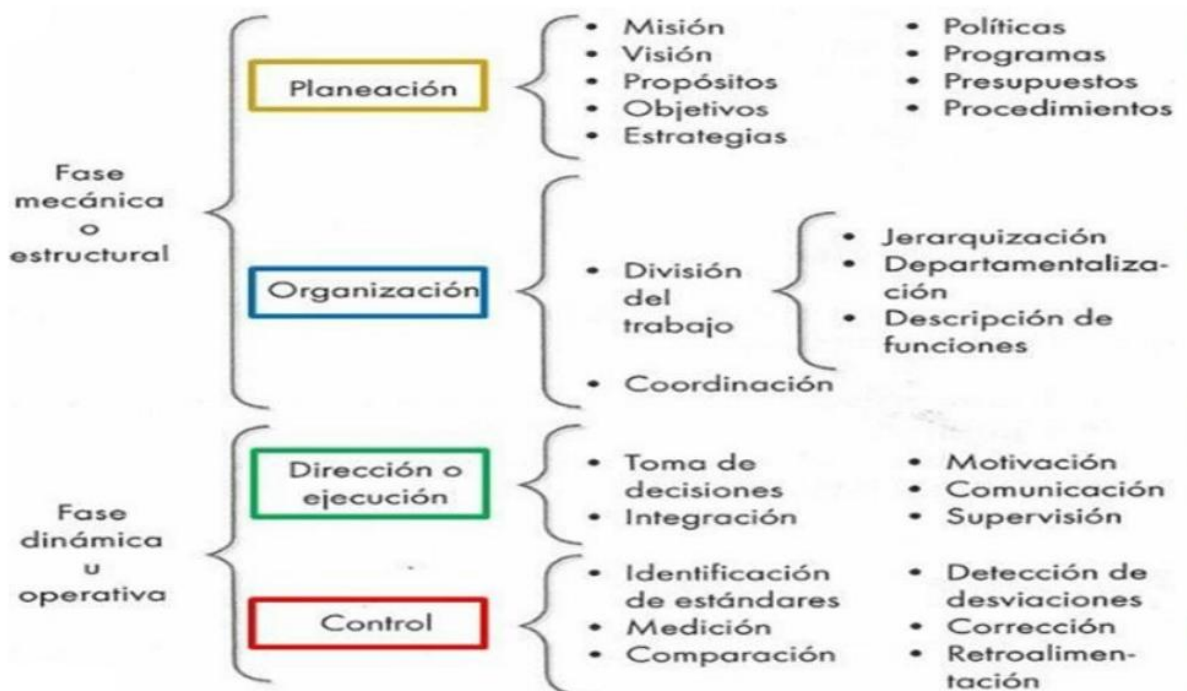
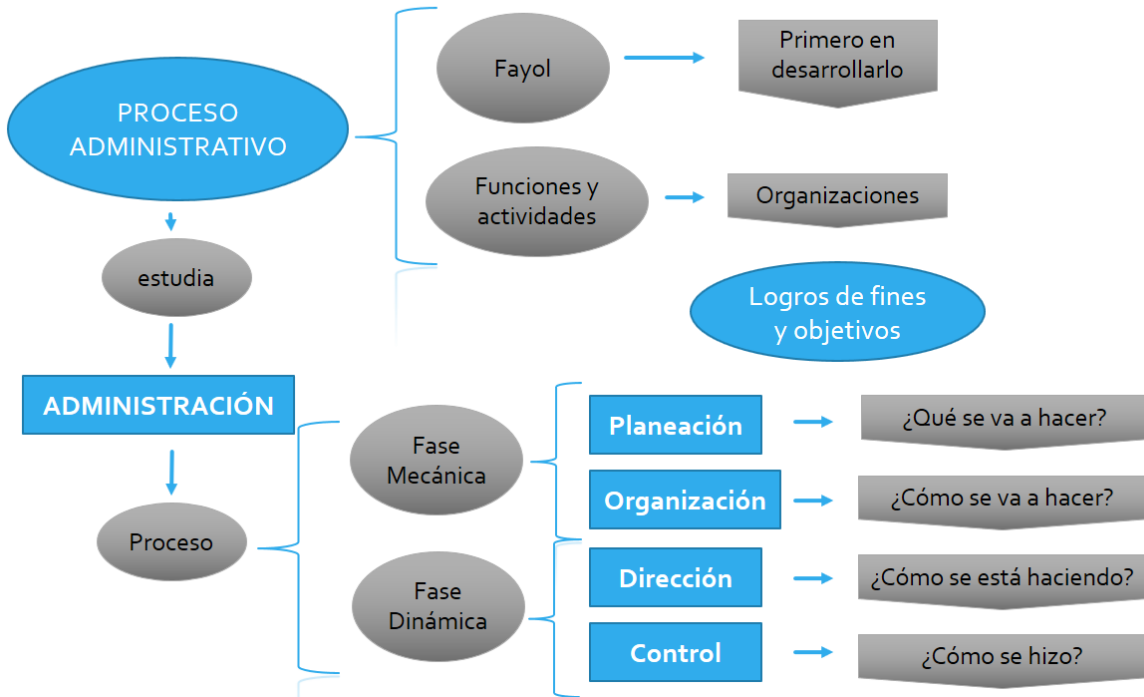
La comunicación se clasifica en:

1. **Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
2. **Horizontal.** Cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.
3. **Verbal.** Cuando se trasmite oralmente
4. **Escrita.** Cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.
5. **Formal.** Cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
6. **Informal.** Cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización

Control

Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante: La comparación regular y sistemática de las previsiones. Las consiguientes realizaciones. La valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos.

PROCESO ADMINISTRATIVO



## Guía de actividades

### Actividad 1

#### La ciencia de la Administración

- Analizar los conceptos de Administración de los diferentes autores.
- Encontrar similitudes y diferencias. Transcribirlos.
- Plantear una definición propia de Administración según lo analizado.
- Definir y diferenciar los conceptos de eficiencia y eficacia. Redactar un ejemplo de la vida cotidiana.
- ¿Cuál es el objeto de la ciencia de la Administración? ¿Y su objetivo?
- ¿Qué variables y métodos de estudio utiliza la Administración?
- ¿Cuáles son las disciplinas que colaboran con la Administración?

### Actividad 2

Lee cuidadosamente los conceptos incluidos en el cuadro. **Relaciona las palabras según corresponda y anota el número respectivo** dentro de los paréntesis las veces que creas necesario.

( )	Significa alcanzar el objetivo planificado, cuidando el uso de los recursos disponibles.	(1) Eficacia
( )	Es el valor que le dan los clientes al producto o servicio una vez que lo han consumido u usado.	
( )	Lo que pretende es alcanzar a toda costa los resultados esperados.	(2) Eficiencia
( )	Generalmente establece un equilibrio entre dos indicadores.	(3) Efectividad
( )	Es un indicador de naturaleza externa a la empresa.	
( )	Generalmente se le asocia con la complacencia del cliente.	
( )	Para este indicador no importa lo que se gaste con tal de que se alcance el objetivo.	(4) Productividad
( )	Hace hincapié en el uso de los recursos.	
( )	Está condicionada por las habilidades del que ejecuta una acción.	(5) Competitividad
( )	Consiste en salvaguardar los recursos disponibles, aunque haya en exceso y se puedan desperdiciar.	
( )	Este indicador es útil para contrastar resultados entre una entidad y otra de las mismas características.	
( )	Significa hacer las cosas adecuadamente.	

## Actividad 3

### Principios administrativos

- 1) Considerando el siguiente caso indique cuales de los principios administrativos enumerados por Fayol están presentes en el texto:

Una empresa industrial de la provincia de San Juan, ha capacitado y especializado a su personal buscando lograr mayor productividad. Se ha organizado 5 grupos de trabajo integrados cada uno con 10 operarios y su respectivo jefe. Las decisiones siempre son tomadas por los ejecutivos de la empresa y comunicadas al resto del personal. Se ha fijado como principio que cada persona y que cada cosa tengan un lugar en la organización.

## Actividad 4

### Proceso administrativo

1. Después de leer el material suministrado contestar las siguientes preguntas:
  - a) ¿A qué llamamos proceso administrativo?
  - b) ¿Quiénes utilizan este proceso y para qué?
  - c) ¿Cuál es la finalidad del mismo?
2. Identifica a qué hace referencia cada oración:
  - a) Es la etapa del proceso administrativo que define los objetivos del proyecto.
  - b) La \_\_\_\_\_ involucra distintos tipos de recursos disponibles de una empresa para hacer sus actividades eficientes.
  - c) Es la etapa del proceso administrativo que utiliza indicadores de medición para comparar los resultados de las etapas de un proyecto.
  - d) El \_\_\_\_\_ es una herramienta que utilizan las empresas para lograr los objetivos de sus proyectos y la satisfacción de sus necesidades.
  - e) Es la etapa del proceso administrativo que supervisa el desempeño de las tareas.
  - f) Es la etapa del proceso administrativo en la que los administradores o gerentes asignan jerarquías y responsabilidades para el cumplimiento de las tareas a realizar.



**INDICE DE  
CONTENIDOS**

**Módulo 1:**

Introducción a la Teoría de las Organizaciones.....	5
¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?.....	6
Las características de las organizaciones.....	7
LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES .....	7
TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.....	7
Organizaciones no lucrativas.....	8
Organizaciones con fines lucrativos .....	8
Objetivos básicos de las empresas .....	10
LAS ORGANIZACIONES Y LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN.....	10
El empresario.....	11
Guía de actividades .....	13
<b>Actividad 1</b> .....	13
<b>Actividad 2:</b> .....	14
<b>Actividad 3:</b> .....	14
<b>Actividad 4:</b> .....	15
Las Organizaciones, sus interdependencias y las relaciones con el entorno.....	16
LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO .....	17
Entorno específico o microentorno.....	18
Entorno general o macroentorno.....	18
EL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA. MODELO DE MICHAEL PORTER .....	21
Análisis horizontal del modelo .....	23
Análisis vertical del modelo.....	23
ANÁLISIS F.O.D.A. ....	25
Aspectos positivos y negativos. Análisis interno y externo.....	25
Análisis interno .....	26
Análisis externo .....	26
Guía de actividades .....	27
<b>Actividad 1</b> .....	27
<b>Actividad 2</b> .....	28
<b>Actividad 3</b> .....	28

<b>Actividad 4</b> .....	28
Elementos constitutivos de la Empresa.....	31
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	32
Definir una buena estrategia como garantía de éxito.....	34
Estrategia.....	34
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
Niveles Jerárquicos. División vertical.....	35
Áreas departamentales. División horizontal .....	35
Organigrama .....	36
ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
Autoridad.....	37
Especialización o División del trabajo.....	37
Cadena de mando.....	37
Tramo de control .....	38
Departamentalización .....	39
Las funciones de cada departamento en la empresa.....	41
Guía de actividades.....	46
<b>Actividad 1</b> .....	46
<b>Actividad 2</b> .....	47
<b>Actividad 3</b> .....	47
<b>Actividad 4</b> .....	48
<b>Actividad 5</b> .....	49
Proyecto de Emprendimiento.....	50
Diseño del Plan de Negocio .....	50
PLAN DE NEGOCIO .....	51
¿Qué es un modelo de negocio? .....	51
Elementos a tener en cuenta .....	51
Segmentos de clientes.....	51
Propuesta de valor.....	51
Canales de distribución y comunicaciones .....	51
Relación con el cliente.....	51
Fuentes de ingresos.....	52
Recursos clave .....	52
Actividades clave .....	52
Alianzas clave.....	52
Estructura de costos .....	53
GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS.....	53

1.- ¿Qué es un plan de negocios?.....	53
Un plan de negocios deberá contener como mínimo las siguientes secciones: .....	53
Portada .....	53
Tabla de contenido .....	53
Resumen ejecutivo .....	54
Análisis FODA.....	54
Descripción de la empresa .....	55
Descripción del producto o servicio .....	55
Análisis de mercado.....	55
Perfil de mercado .....	56
Competencia.....	57
Plan de marketing.....	57
Operaciones.....	58
Organización y dirección .....	59
Análisis de costos.....	59
Anexos .....	60
Gestión de Comercialización .....	61
GESTION DE COMERCIALIZACION .....	62
Aspectos a tener en cuenta en una gestión eficiente .....	62
Tipos de Investigación de mercado .....	62
Segmentación de mercado.....	63
Introducción a la Investigación de Mercados.....	63
¿Qué es la investigación de mercados?.....	63
Ventajas de las encuestas como herramienta para la investigación de mercados.....	64
Objetivos de la investigación de mercados .....	64
Beneficios de una buena investigación de mercados .....	64
Pasos para hacer una investigación de mercados.....	65
¿Cómo determinar el tamaño de una muestra? .....	67
Etapas de la investigación de mercado .....	70
Marketing .....	70
Desarrollo de productos y marketing estratégico .....	71
Marketing mix.....	71
Guía de actividades .....	73
<b>Actividad 1</b> .....	73
<b>Actividad 2</b> .....	73
<b>Actividad 3</b> .....	73
<b>Actividad 4</b> .....	73

<b>Actividad 4</b> .....	75
<b>Actividad 5</b> .....	75
Introducción a la Administración .....	76
LA ADMINISTRACIÓN .....	77
Eficiencia y eficacia .....	77
La Administración como ciencia, arte y técnica .....	78
La administración: su objeto, objetivo y variables de investigación .....	79
La administración: método de estudio .....	79
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	80
EL CAMPO PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN .....	81
EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	82
Guía de actividades.....	87
<b>Actividad 1</b> .....	87
<b>Actividad 2</b> .....	87
<b>Actividad 3</b> .....	88
<b>Actividad 4</b> .....	88