

# **Fundamentos de administración**

## **Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización**

Programa de la Asignatura  
**Fundamentos de administración**

**Unidad 3**  
**Las áreas funcionales en una organización**

**Universidad Abierta y a Distancia de México**

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Índice

3	<b>Introducción</b>
4	Mercadotecnia
4	Conceptos de mercadotecnia
13	Segmentación de mercados
14	Ventas
15	Publicidad y promoción
16	<b>Operaciones</b>
17	Organización del área de operaciones
17	Las 5 “P” de producción
18	Objetivos de la transformación-producción
19	Selección de maquinaria y equipo
20	Logística para empresas de comercialización y servicios
21	<b>Administración y finanzas</b>
21	La función financiera
23	Estados financieros
26	Análisis e interpretación de estados financieros
28	Ciclo financiero
32	Planeación y control financiero
34	<b>Recursos humanos</b>
36	Proceso de reclutamiento
40	Proceso de contratación
42	Capacitación y desarrollo
43	Motivación
46	<b>Alta dirección</b>
47	Concepto de habilidades directivas
48	Habilidades directivas
51	<b>Otras áreas auxiliares</b>
51	Área de asuntos legales
51	Área de investigación y desarrollo
51	Área de ingeniería y diseño
52	Área de calidad
52	Área de sistemas y aplicación de tecnología de la información
52	Cierre de la Unidad
53	Fuentes de consulta

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Introducción

Cada área funcional tiene su respectiva importancia dentro de la estructura de una organización y la interacción que exista entre ellas es determinante para que una empresa sea exitosa y permanezca en el mercado.

Las áreas funcionales son consideradas áreas de responsabilidad, teniendo una relación directa con la función que realizan y la participación para lograr los objetivos. Cabe señalar que ninguna es más importante que otra.

La **unidad 3** explica conceptos básicos sobre las áreas funcionales de una organización, los departamentos de línea y los auxiliares (staff), así como las estructuras de organizaciones tradicionales.



La importancia de las áreas funcionales radica en que por medio de las mismas se alcanzan los objetivos y metas de la empresa, ya que cada departamento debe de trabajar de una manera sincronizada y unificada a fin de salvaguardar los intereses de la organización, tanto monetarios como humanos.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Mercadotecnia

Una de las áreas más importantes en cualquier empresa es la que administra el mercado, la cual se refiere a todas las personas que podrían comprar o utilizar sus productos o servicios.



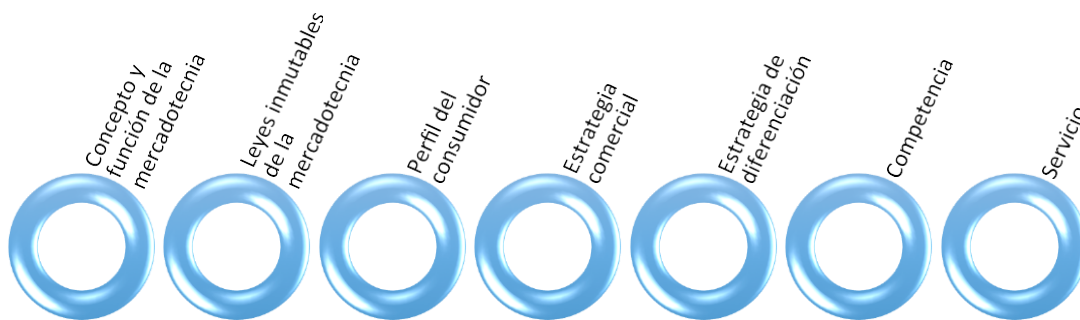
Estrategias mercadológicas

Fuente: <http://goo.gl/gtvbST>

La empresa tiene que buscar aquello que en su negocio atraiga a los posibles consumidores de productos o servicios, y al observar esto, otras personas desearán vender u ofrecer los productos o servicios similares a los que la empresa comercializa (competidores). Antes de decidir iniciar un negocio propio, o la fabricación y comercialización de un bien o servicio, se necesita entender las características de los clientes y competidores, así como sus fortalezas y debilidades.

### Conceptos de mercadotecnia

En este apartado se desarrollarán los conceptos básicos de la mercadotecnia como son:



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia tiene varios significados, entre los que se encuentran:

- Es un conjunto de medios de venta utilizados para conquistar los mercados existentes.
- Es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión utilizados con el fin de desarrollar un enfoque perspectivo de las necesidades de la demanda.
- Es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- Es el proceso de crear un producto, después de planear y evaluar la fijación de precios, promoción y colocación de ese producto mediante la estimulación de intercambios de compraventa, en los que tanto el comprador como el vendedor se benefician de uno u otro modo.
- Es una filosofía básica de negocios inspirada en el deseo de servir a los clientes, de manera que adquieran (y sigan comprando) los bienes y servicios ofrecidos por individuos y distribuidores competitivos.

Si lo consideras conveniente:

**Investiga** en la web algunas otras definiciones de mercadotecnia.

La función del *marketing* en una economía de mercado es organizar el intercambio y la comunicación entre productores y compradores.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Las actividades del departamento de comercialización se pueden dividir en varias funciones y actividades:

Funciones:	Evaluar la demanda	Generar la demanda	Atender la demanda
Actividades:	Investigación de mercados	Publicidad	Administración del inventario
	Pronósticos de ventas	Promoción	Procesamiento y manejo de pedidos
		Fijación de precio	Almacenamiento
		Venta personal	Transporte
		Planeación del producto	
		Difusión	

La investigación de mercados es otros de los conceptos que encontrarás siempre que se necesite definir el perfil del consumidor.

En la investigación de mercados se llevan a cabo tres actividades esenciales:



A partir del análisis de la información derivada del proceso de investigación de mercados, la administración debe estar lista para planear qué nichos de mercado son los adecuados para su explotación; deberán desarrollarse los productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de mercados específicos y mantener un control permanente sobre los gustos y preferencias del consumidor.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

En el ámbito mercadológico existen leyes que determinan el diseño de estrategias, por lo que en la obra de Al Ries y Jack Trout *Las 22 leyes inmutables del marketing* se condensan los 22 principios fundamentales que gobiernan el marketing:

### Leyes inmutables de la mercadotecnia

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1) Ley del liderazgo                | Es mejor ser primero que el mejor.   |
| 2) Ley de la categoría              | Si no puedes ser el primero crea una nueva, en la que puedas ser el primero.                               |
| 3) Ley de la mente                  | Es mejor ser el primero en la mente, que en el punto de venta.   |
| 4) Ley de la percepción             | El MKT no es una batalla de productos, sino de percepciones.   |
| 5) Ley del enfoque                  | El principio más poderoso en MKT es poseer una palabra en la mente de los clientes.                        |
| 6) Ley de la exclusividad           | Dos empresas no pueden compartir la misma palabra.   |
| 7) Ley de la escalera               | La estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera.                                  |
| 8) Ley de la dualidad               | Se plantea que a la larga la carrera sea de dos empresas.  |
| 9) Ley del opuesto                  | Si optas por el segundo puesto la estrategia está determinada por el líder (hacer lo contrario del líder). |
| 10) Ley de la división              | Una categoría con el tiempo se dividirá para convertirse en dos o más categorías.                          |
| 11) Ley de la perspectiva           | El efecto del MKT es a largo plazo.  |
| 12) Ley de la extensión de la línea | Existe una presión irresistible para extender el valor de los mismos (diferentes productos).               |
| 13) Ley del sacrificio              | Se tiene que renunciar a algo para obtener algo.   |

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

14) Ley del atributo	No se puede poseer la misma palabra o posición que el competidor y que esto influya en la bondad o característica del producto.
15) Ley de la franqueza	Cuando se admite algo negativo, el cliente potencial le admite algo positivo.
16) Ley de la singularidad	En cada situación solo una jugada producirá resultados.
17) Ley del impredecible	Salvo que escriba los planes de sus competidores no podrá competir con ellos.
18) Ley del éxito	El éxito precede a la arrogancia y ésta al fracaso.
19) Ley del fracaso	El fracaso debe ser esperado y aceptado.
20) Ley del bombo	Anuncia que a menudo la situación es lo contrario de cómo se publica.
21) Ley de la aceleración	Los planes que triunfan no se construyen sobre novedades, sino en tendencias.
22) Ley de los recursos	Sin los fondos adecuados ninguna idea despegará del suelo.

Para conocer algunos ejemplos de las leyes se recomienda:

**Revisar** la presentación *Ejemplos de las 22 leyes inmutables del marketing* que se encuentra disponible en <http://es.slideshare.net/garridocaballero/ejemplos-de-las-22-leyes-inmutables-del-marketing>

### Perfil del consumidor

Se realiza una serie de estudios, usos y actitudes de mercado que proporcionan elementos clave del mercado, los cuales permiten establecer las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para la venta de los productos o servicios.



Perfil del consumidor  
Fuente: <http://goo.gl/FYTCvI>



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

El objetivo general de este tipo de investigaciones es conocer el perfil del consumidor actual, así como sus hábitos, usos y actitudes en relación al negocio, a fin de establecer las estrategias de mercadotecnia que optimicen su desarrollo. Dentro de las variables que se determinan se encuentran:



Para fortalecer tus conocimientos acerca del perfil del consumidor se te recomienda:

**Reflexionar** acerca de tus gustos y preferencias e identifiques las razones por las cuales te gusta o necesitas un determinado producto o servicio.

### Estrategia comercial

Para realizar una eficiente estrategia comercial es básico:

- Analizar las oportunidades que hay en los mercados.
- Saber quién es el cliente objetivo y qué desea.
- Realizar acciones de posicionamiento mediante una definición correcta de ventajas competitivas.

Para definir la estrategia comercial es necesario conocer las necesidades de los clientes.

Lo primero que se tiene que hacer para conocer a los clientes es investigar, mediante la aplicación de encuestas, los productos y servicios que desean, su precio, calidad y

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

facilidad para adquirirlos. Una vez que se detecten estas necesidades y se lleve la idea a la práctica se tendrán clientes satisfechos, los cuales regresarán a comprar nuevamente y se convertirán en los mejores vendedores.

Piensa en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de mi negocio? Referente a número, edad, sexo, condición económica y todos los aspectos relacionados a tus clientes.
- ¿Cuáles son sus preferencias de productos o servicios? (precio, producto, calidad, color, forma, tamaño, etc.).
- ¿Qué estrategia de promoción, mercadotecnia y distribución utiliza?
- ¿Qué características tienen sus principales competidores?
- ¿Cuántos clientes se tienen para este producto o servicio?
- ¿Extensión territorial que se pretende abarcar en el estudio?

Además, se investiga si hay otros negocios que ofrezcan productos o servicios similares a los de la empresa, con operación y determinación de precios semejantes, además de conocer si han tenido éxito o fracaso y ¿por qué?

Con base en este último punto, la empresa hace un esfuerzo para ser diferente a la competencia, es decir, ofrecer productos o servicios con características diferentes a ésta.

### Estrategia de diferenciación

Es muy importante analizar qué ventajas tendría un negocio, con relación a la competencia, para que los clientes compren los productos o servicios (estrategia de diferenciación), servicio, ubicación, surtido, calidad, crédito, etc.

Para definir la estrategia comercial, la mercadotecnia se vale de las 4 P siendo:



Producto



Precio



Promoción



Plaza

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Una vez observada y analizada la información anterior, se prepara la estrategia de mercado en donde se tienen que incluir las 4P, con la finalidad de diseñar una estrategia de diferenciación que ofrezca un valor agregado a lo que los competidores otorgan.

- **Producto**

Producto es el artículo o servicio con el que se satisface la necesidad o deseo del consumidor:

- Cuyo rendimiento sea el esperado.
- Que se encuentre disponible en el lugar y momento convenientes.
- Que se ofrezca a un precio que consideren justo, dados los beneficios recibidos.
- Que sea fácil de poseer.

La calidad y presentación del producto es una parte de su estrategia de mercado, por lo que deben cuidarse aspectos del producto que lo hagan atractivo para sus clientes.

1. Marca
2. Presentación
3. Empaque
4. Permisos y leyendas que debe contener
5. Otros

- **Precio**

Precio es el valor en dinero en que se estima un producto o servicio. En el precio están incluidos varios factores que se deben considerar, como: cuánto se desea ganar, descuentos, promociones, créditos y, por supuesto, los costos y gastos que cuesta producir o comercializar su producto o servicio.

Existen otros factores a considerar en el precio de los productos y/o servicios, que están relacionados con el mercado, como:

- ¿Cuál es el precio del producto o servicio ofrecido por la competencia?
- ¿Cuánto es lo que pueden y quieren pagar los clientes por el producto o servicio?

Para determinar el precio de un producto se puede concluir con las siguientes consideraciones:

- Precio por arriba del costo.
- Precio sugerido por el proveedor.
- Precio competitivo.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- Precio por arriba o por abajo de la competencia.
- Precio por marca del producto (Mercedes Benz, Channel, productos artesanales, etc.)

- **Promoción**

Es establecer mecanismos para promover los productos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

- **Plaza**

Es llevar los artículos adecuados, en la cantidad correcta, al lugar indicado, al menor costo posible y sin sacrificar el servicio al cliente.

**La plaza** es el sitio en donde se ubica el negocio, por lo que este sitio debe ser accesible para sus clientes y con el espacio suficiente para realizar las labores propias del negocio. Es importante mencionar que la ubicación del negocio debe ser accesible, tanto para la adquisición de materia prima como para la venta del producto terminado, indistintamente si es una industria o un comercio. En algunos casos, el comercio no requiere de una ubicación en este sentido, ya que sólo opera como punto de venta, pero en la industria, la ubicación puede generar gastos adicionales por la entrega de los insumos.

Se tiene que definir cuánto se está dispuesto a pagar de rentas mensuales para no afectar el presupuesto que por este concepto se puede afectar.

Para ampliar la información acerca de las 4P de mercadotecnia se recomienda:

**Observar** el video *Marketing cuatro p's Plaza.mp4* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=LsdRcxBrjsw>

### **Competencia**

En cualquier negocio es fundamental conocer lo que los competidores están haciendo, ello para buscar la forma de diferenciarse. Tal es el caso de Starbucks o Whole Foods, a través del uso de estrategias eficaces en Twitter para dar a conocer sus marcas en un estatus especial y una personalidad distintiva entre los jóvenes adultos.

Los aspectos más importantes a conocer de los competidores son:

- Instalaciones

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- Productos
- Promoción y publicidad
- Personal
- Clientela

Para fortalecer tus conocimientos se sugiere completar el cuadro comparativo de empresa vs. competidores.

Nombre	Precio	Calidad	Servicio	Garantía	Entrega
La empresa					
Competidor 1					
Competidor X					

Para conocer a detalle cómo se comporta la competencia de una empresa o producto se te recomienda:

**Investigar** en la web algunas empresas que comercialicen productos similares para que puedas notar la estrategia de diferenciación y el valor agregado que brinda tanto una como otra en relación al: producto, promoción, publicidad, personal y clientes.

### Servicio

Es intangible, a diferencia de un producto, los compradores no pueden ver, sentir, oler, oír o paladear una oferta de servicio antes de comprarla. Peor aún, es difícil devolver un servicio que no satisfaga. Los compradores deben pagar por una promesa de satisfacción y eso requiere algo que no es necesario para adquirir un producto.

### Segmentación del mercado



Bases de segmentación  
Fuente: <http://goo.gl/69LAZz>

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Las funciones primordiales de la segmentación de mercado son:

- Determinar el tipo de clientes a los que se va a dirigir el producto y la empresa.
- Desarrollar una adecuada estrategia comercial para posicionarse en dicho segmento de clientes.

Las bases más comunes para segmentar el mercado son: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. En ellas se puede delimitar con mucha precisión a las personas pertenecientes a un mercado potencial, dónde vender los productos o servicios de la empresa.

Para fortalecer tus conocimientos acerca de la segmentación de mercados se recomienda:

**Observar** el video *Capítulo 6. Segmentación de Mercado. Udem Mercadotecnia Cadtoner* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=dXxOqXqb7fk>

### Ventas

La **venta** es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

La permanencia de las empresas depende totalmente de las ventas que se obtengan, por ello es de suma importancia establecer un plan de ventas lo suficientemente robusto y agresivo para impactar en el mercado meta.

Existen factores que influyen en las ventas, tales como:

- La estrategia de ventas que defina la organización.
- Contar con vendedores profesionales conocedores del producto o servicio.
- Programar metas alcanzables.
- Contar con el soporte de producción y distribución de los productos.
- La atención y servicios al cliente.
- Seguros y garantía de los productos.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Publicidad y promoción

- **La publicidad**

A través de los medios de comunicación, como la televisión, radio, prensa y en general medios gráficos e impresos, se deben diseñar y crear ideas para que éstas lleguen a los clientes potenciales del negocio. Hoy por hoy se utilizan medios digitales para realizar la publicidad de manera más focalizada.

- **Promoción**

La promoción son las actividades encaminadas a dar a conocer los productos y servicios con los posibles clientes.

La promoción de ventas ayuda a mejorar a éstas por medio de políticas de precios especiales, descuentos, rifas, canjes, ofertas y demás medios que influyan en la forma de pago y el precio de su producto para hacer atractiva la compra.

Algunas veces la **promoción** y la **publicidad** se dividen para adicionar una “**P**” más a las “**P’s**” de la mercadotecnia, dada la importancia individual que tiene cada una de ellas y el diferente significado que poseen para el producto o servicio, ya que mientras una habla de dar a conocer el producto o servicio a través de los medios, la otra en cambio, busca hacer más atractiva la compra del producto o servicio mediante el precio.

Una estrategia para diseñar la promoción de los productos o servicios es observar a la competencia, esto ayudará a determinar las características de la campaña de publicidad y promoción que se empleará para acercarse a los clientes, por lo que se debe considerar:

- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Cómo la competencia está promocionando sus productos y/o servicios?
- ¿A qué mercado dirige la competencia sus productos y/o servicios?

Los clientes deben notar la diferencia entre los productos y/o servicios de la empresa y los de la competencia. Motivar la preferencia hacia los productos y/o servicios de la empresa. Llegar primero que la competencia al mercado, esto es, hay que preocuparse por ser siempre el primero. Siempre evaluar la campaña de promoción y publicidad, desde su planeación hasta los resultados de la misma, es decir, antes, durante y después de la campaña de promoción y publicidad, ya que sólo así se sabrá si la campaña resultó exitosa o no.



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Operaciones

Durante mucho tiempo se tuvo la idea de que el área de operaciones (o producción, como comúnmente se conoce en la industria manufacturera) únicamente existía en las empresas de manufactura. Por tanto, la función de producción también era una función exclusiva de estas empresas. Actualmente, debido al surgimiento de una gran cantidad de empresas de servicios y de comercio, es posible, y de hecho cada vez es más común, encontrar un área o departamento de operaciones (o producción –manufactura–) en estas empresas. Por esta razón, las técnicas, métodos e ideas relacionadas con la administración y control de la producción de las empresas de la manufactura, también son aplicables a los negocios de servicio y comercio.



Área de operaciones  
Fuente: <http://goo.gl/Igfd3E>

Actualmente las empresas compiten por calidad, precio y servicio. El área de operaciones del negocio desempeña un papel muy importante en este sentido: es la responsable, en gran parte, de la calidad de los productos; puede contribuir a la disminución de precios mediante el control de los costos de producción y a mejorar el servicio a los clientes mediante tiempos de entrega más cortos.

La atención del empresario a la forma en que utiliza los recursos para producir, distribuir e intercambiar bienes y servicios destinados al consumo, está directamente relacionada con el control de las operaciones.

### Organización del área de operaciones

El área de operaciones tiene una gran responsabilidad para toda la organización, pues en ella recae la tarea de todas las actividades tangibles dentro de los procesos. Un concepto estratégico es la llamada productividad, que va en función de hacer más con menos, de alcanzar los objetivos con la menor inversión.

Una de las funciones principales del área de operaciones consiste en administrar todos los recursos de un sistema de producción requeridos para producir los bienes y/o servicios que vende tu empresa.



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Las 5 “P” de producción



1. Tu planta de producción es el lugar en donde se lleva a cabo la producción de los bienes o servicios de tu negocio. En el caso de un restaurante, por ejemplo, la planta de producción es precisamente el restaurante, es decir, el lugar en donde se lleva a cabo la producción del servicio que ofreces a tus clientes.
2. Las personas se refiere a todo el personal que trabaja en tu planta, es decir, los obreros o ingenieros en el caso de una fábrica, las peinadoras en un salón de belleza, los vendedores en una tienda, o los meseros y cocineros en el caso de un restaurante, esto es, todas las personas que participan en la producción de los bienes o servicios.
3. Las partes son la materia prima, agua, luz, etc. que necesitas para fabricar un producto o para proporcionar un servicio. Por ejemplo, la piel, el pegamento, las suelas, etc., que se requieren para fabricar zapatos, o los alimentos, platos, agua, luz, gas, etc., requeridos para atender a un cliente en el caso de un restaurante.
4. Los procesos de producción son el conjunto de actividades o pasos para fabricar tus bienes y/o servicios.
5. Los sistemas de planeación y control de la producción son todas las formas, métodos, técnicas, etc., que utilizas para planear y controlar la producción de tus bienes y servicios.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Con la finalidad de complementar tu aprendizaje en este tema se te recomienda.

**Observar** el video *Sistema de Producción Coca Cola* como un ejemplo de las 5 “P”, el cual se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=OFhRGALXTV4>

### Objetivos de la transformación –producción

En el área de producción se tiene un objetivo muy claro y éste es el obtener el producto que será comercializado en el mercado de la compañía. Sin embargo, de acuerdo a la clasificación de la empresa se fijan las estrategias que se establecen, el cómo hacerlo para obtener un índice de productividad apropiado, así como la menor inversión por parte de la empresa. Tal y como comenta Krajewski (2000), los objetivos y metas de producción se pueden encontrar en el MPS o Plan Maestro de Producción, que es un programa que vincula no sólo al área de producción sino también a todas aquellas que directa o indirectamente se encuentran ligadas por procesos.

Los pasos para desarrollar un MPS son (Krajewski, 2000):

1. Calcular el inventario proyectado a la mano.
2. Determinar las fechas y la magnitud de las cantidades de producción de productos específicos.

Como se puede observar, el objetivo del área de producción debe estar alineado a los objetivos de la organización, así como a los macro-procesos y objetivos de cada una de las áreas que participan.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Selección de maquinaria y equipo



Maquinaria y equipo

Fuente: <http://goo.gl/hvSsII>

Para el área de operaciones es importante tener todos los recursos con lo que se llevará a cabo cada una de las actividades que tiene como responsabilidad; el seleccionar el equipo y la maquinaria que se usará es muy importante, pues de ello depende el dimensionamiento de su capacidad instalada. Inns (1995) dice que la selección de la maquinaria “implica que un usuario potencial realiza una selección basada en información”, es decir, que la toma de decisiones dependerá del usuario y del área de compras, así como del nivel de conocimiento que se tenga de la mercancía. Además hay que considerar que la elección se debe de planear con base en la oferta y demanda proyectada, y de las ventajas competitivas que se desean obtener en el mercado.

Para fortalecer tu aprendizaje en este tema se te sugiere:

**Visitar** alguna tortillería o panadería de tu comunidad en la cual podrás darte cuenta de la maquinaria y equipo que ocupan para desarrollar sus productos.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Logística para empresas de comercialización y servicios



Logística del proceso de producción  
Fuente: <http://goo.gl/NGgbCQ>

Dentro de la asignatura de *Fundamentos de administración* hay que considerar el concepto de logística, pues como futuro líder debes entender que cada una de las gestiones que se llevan a cabo se dirige a cumplir con el objetivo de la compañía, posicionando las mercancías o servicios en el mercado. Para ello, es importante diferenciar que la forma de llevar a cabo el proceso administrativo para comercializar mercancías es distinto a los servicios, esto se puede observar en la entrega de las mercancías o simplemente en el beneficio que se da al proporcionar el servicio, en los puntos de venta, mayoristas, minoristas y mercado, hasta en las gestiones de almacenamiento para mercancías y la administración de la bodega de productos para llevar a cabo el servicio.

Para profundizar acerca de los aspectos básicos del área funcional de operaciones se recomienda:

**Investigar** en alguna organización en la web o en tu comunidad para que identifiques las funciones del área operativa.

También:

**Observar** el video *Canales de distribución MABE* que se encuentra disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=G2hstr2uQgM&feature=related>

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Administración y finanzas

Actualmente, toda organización produce movimientos de distintas cantidades de dinero, unas en mayor proporción que otras, dependiendo del tamaño y la dimensión de sus intercambios comerciales. Cuando se habla de dinero inmediatamente se asocia con las finanzas en las organizaciones. El área de administración y finanzas está encargada de gestionar adecuadamente los recursos de que dispone una organización mediante una óptima gestión financiera ejercida por el *gerente financiero* (gf) o a quien le corresponda asumir tal responsabilidad, en este sentido, a él le corresponde tomar decisiones de inversión, financiamiento y distribución de las ganancias o excedentes.

El término finanzas empezó a usarse en Francia a principios de este siglo XX, en el vocablo galo *Finances*, cuyo origen se encuentra en la palabra latina *finatio*, cuya raíz es *finis* que significa terminar, acabar o poner término a. Aplicado a los asuntos económicos, una primer aproximación al concepto de finanzas se entendería como “poner término a una obligación monetaria a través del pago” (John K. Galbraith ), pero aquí sólo empieza el desglose de sus elementos:



Administración y finanzas

Fuente: <http://goo.gl/L7ZYBi>

- **Poner término** se relaciona con plazos y en un sentido más amplio con temporalidad.
- **Obligación** se orienta a deudas contraídas, compromisos de pago, derechos de cobro, etc.
- **Pagos** comúnmente se conecta con dinero, moneda.

En una concepción ampliada, parafraseando al famoso economista John K. Galbraith se diría que las finanzas hablan del dinero “de dónde vino y a dónde fue”, que más financieramente hablando se diría que expresa el proceso de obtención y aplicación de fondos o recursos.

### La función financiera

Para profundizar en el concepto de finanzas se tiene precisamente que referir al proceso económico, el cual se puede entender a partir del esquema simplificado de la corriente circular de la economía, que se encuentra anexo en el material de apoyo como “*El proceso económico visto como proceso financiero*”, donde una vez comprendido el flujo circular del dinero y de las cosas o expresado en términos económicos el flujo real y el

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

flujo monetario o del dinero, se pueden generar las cinco funciones básicas de las finanzas, también llamada en los textos como **la función financiera**, que comprende cinco aspectos:



El objetivo de las finanzas es evaluar, en términos numéricos y monetarios, la actividad de toda la empresa, para tomar decisiones orientadas a maximizar el valor actual de la misma, optimizando sus beneficios o utilidades presentes y futuras.

La evaluación debe ser **integral**. En finanzas se debe tener una visión integral e integradora de todas las áreas funcionales de la empresa:



Esta visión no debe de perder de vista que las finanzas son efecto, no causa, que las finanzas solo reflejan los resultados de todo lo que se hizo, que incorpora todas las decisiones diversas tomadas por las áreas funcionales. Además de considerar los siguientes ámbitos:

1. Interno de la empresa	2. Externo nacional
3. Externo inmediato	4. Externo internacional



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

El trabajo financiero es una base importante para tomar decisiones y establecer cursos de acción ante diversas alternativas disponibles.

La toma de decisiones tiene la orientación definida de maximizar el valor actual de la empresa, optimizando sus beneficios o utilidades presentes y futuras, es decir, se resalta un concepto fundamental sobre el valor de la empresa, no vale lo que valen sus activos, sino su capacidad de generar utilidades presentes y futuras.

### Estados financieros

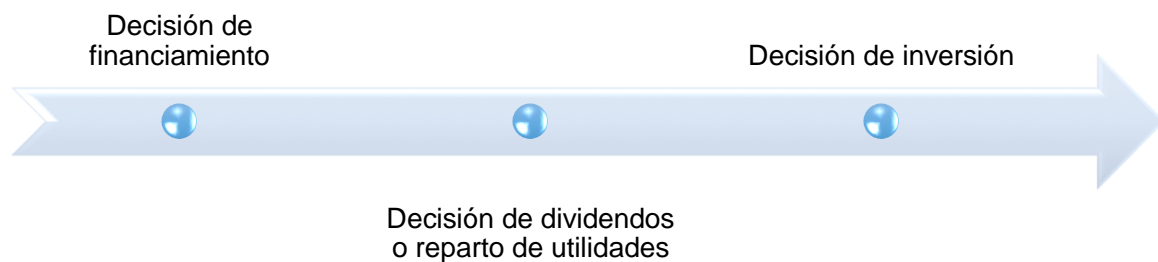
Independientemente del tamaño de la empresa y de las obligaciones que exige el régimen fiscal, es importante contar con estados financieros dada su importancia en la toma de decisiones.

Los estados financieros son la imagen cuantitativa de la empresa que representan, conforman una de las principales fuentes de información para el propietario, accionistas y/o terceros que tengan algún interés en la misma.

Es importante considerar las características particulares e información que se puede obtener de todos y cada uno de los estados financieros. De acuerdo a la fecha de su elaboración se pueden clasificar en:

- **Estáticos:** Son aquellos estados que se determinan a una fecha determinada, como el Estado de situación financiera.
- **Dinámicos:** Son aquellos estados que se determinan en un periodo dado, como lo son el Estado de pérdidas y ganancias y el Estado de cambios en la situación financiera.

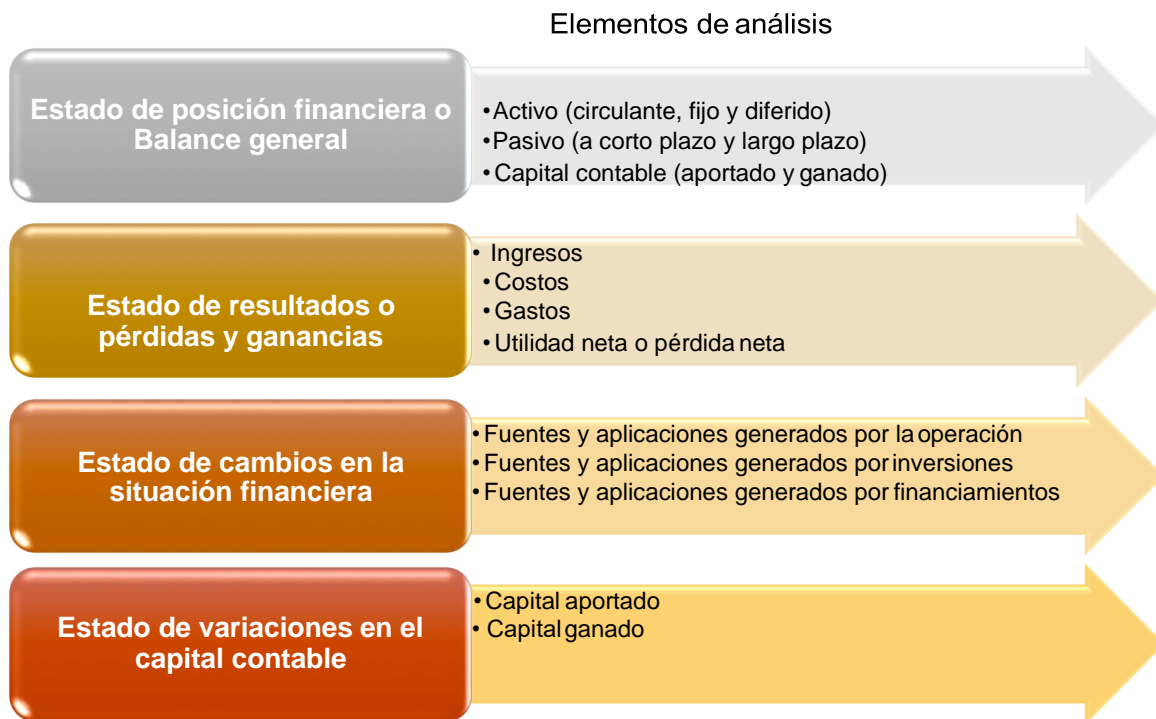
Gracias a la contabilidad y su análisis se pueden tomar buenas decisiones para la empresa. Usualmente son tres las decisiones básicas que a los empresarios les interesan:



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Existen diversos estados financieros básicos cuyo propósito es contar con diferentes análisis de información financiera:



### Estado de posición financiera o Balance general

El Balance general es un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (activos) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivo y capital contable) **a una fecha determinada**. De su análisis e interpretación se puede conocer la situación financiera y económica, así como la liquidez y rentabilidad de una entidad. Se le conoce comúnmente como **la foto de la empresa**, pues se trata de un estado financiero estático que muestra la posición financiera de una empresa a una fecha determinada.

### Estado de resultados o pérdidas y ganancias

El estado de resultados es un estado financiero que muestra los ingresos, identificados con sus costos y gastos correspondientes y, como resultado de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida resultante **en el periodo** contable. Se le conoce comúnmente como **la película de la empresa** pues muestra cuál ha sido el comportamiento de la empresa en un periodo determinado. Es decir, aquí no se habla de cómo está en determinada fecha, sino cuál fue el comportamiento de la empresa durante un mes, semestre o año, como usualmente se maneja el periodo contable.



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### **Estado de cambios en la situación financiera**

En general este estado de cambios, también usualmente conocido como de origen y aplicación de recursos, revela información acerca de la forma en que las actividades son financiadas, la forma en que los recursos financieros se usan o acumulan durante el periodo, y acerca de la forma en que la posición de liquidez de la empresa se ve afectada. El adecuado abastecimiento de efectivo o de recursos circulantes es esencial para garantizar un funcionamiento conveniente del negocio y para mantener su solidez financiera.

### **Estado de variaciones en el capital contable**

Es un estado financiero dinámico que muestra el movimiento deudor y acreedor de las cuentas del capital contable de una empresa, en otras palabras, muestra los saldos iniciales y finales, así como los movimientos de las cuentas del capital contable, relativos a un ejercicio.

Para fortalecer tu aprendizaje acerca de los diferentes estados financieros se te recomienda:

**Investigar** en la web u otra fuente de información algunos ejemplos de los estados financieros, también, si tienes oportunidad de obtener información de alguna empresa u organización de tu comunidad, podrás tener información real y podrás reconocer la importancia que tienen en la toma de decisiones.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Análisis e interpretación de los estados financieros

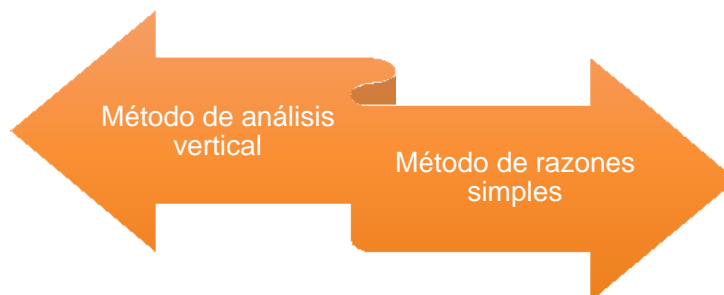


Análisis financiero  
Fuente: <http://goo.gl/vRU8aL>

Para poder profundizar en la situación de una empresa es importante realizar lo que se conoce como **análisis financiero**, mismo que se puede definir como la determinación de la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ella, mediante el análisis y la interpretación de la información contable, considerando además para esta interpretación alguna otra información tanto cuantitativa como cualitativa, de tipo interno como el tipo de empresa (manufacturera, comercial, o de servicios) y el tamaño (micro, pequeña, grande), así como aspectos de carácter externo como pueden ser el sector industrial (textil, alimentos, construcción, etc.), la competencia, el mercado, etc.

Se define el análisis e interpretación de estados financieros como las técnicas utilizadas para determinar el significado relativo de las cifras de los estados financieros y conocer si guardan las proporciones debidas, de acuerdo a cifras de otros años, de otras empresas o cualesquiera otras que se consideren como ideales.

A manera de información se mencionan los métodos más comunes para analizar los resultados que se obtienen y apoyan la interpretación de la solvencia, estabilidad y rentabilidad de la empresa.



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

A continuación se desarrolla la clasificación del método de razones simples:

### Liquidez o solvencia de la empresa

- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus compromisos financieros (deudas) en el corto plazo. Liquidez es la capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en dinero, que es la forma más líquida de los activos. Para ello se comparan los recursos de la empresa con sus obligaciones.
- Las razones más utilizadas son:
  - Liquidez
  - Prueba de ácido
  - Capital de trabajo (porcentaje)

### Apalancamiento

- A las instituciones de crédito, a los accionistas y a los directores de la empresa les interesa conocer el monto de las deudas a largo plazo que ha contraído la empresa y lo que representan dentro de su estructura financiera, así como también la capacidad que tiene para cubrir sus obligaciones.
- Las razones más utilizadas son:
  - Razón de deuda
  - Apalancamiento
  - Cobertura de intereses
  - Cobertura de pago

### Razones de actividad

- Estas razones son algunas de las más importantes, ya que analizan “la sangre” de la empresa: el efectivo y cómo se maneja.
- Rotación de ventas / activos
- Rotación de cuentas por cobrar expresada en días
- Rotación de cuentas por pagar expresada en días
- Rotación de inventarios expresada en días
- Ciclo financiero

### Razones de rentabilidad

- A los empresarios y accionistas de las empresas les interesa conocer la capacidad que ésta tiene para producir un flujo de utilidades estable y creciente, que puede ser comparado favorablemente con el rendimiento que su capital obtendría en otras inversiones. A la Dirección de la empresa le interesa conocer el rendimiento logrado en el manejo del capital que se le ha recomendado. A las instituciones de crédito les interesa conocer los márgenes de utilidad que puede lograr la empresa.
- Las razones que se utilizan de rentabilidad son:
  - Margen de utilidad bruta
  - Margen de utilidad de operación
  - Rentabilidad sobre ventas
  - Rentabilidad sobre activos
  - Rentabilidad sobre inversión

### Análisis del punto de equilibrio

- El punto de equilibrio de una empresa representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen. En otras palabras, es el punto donde no se obtienen pérdidas ni ganancias, de tal forma que viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento en los volúmenes de venta generará pérdidas.

# Fundamentos de administración

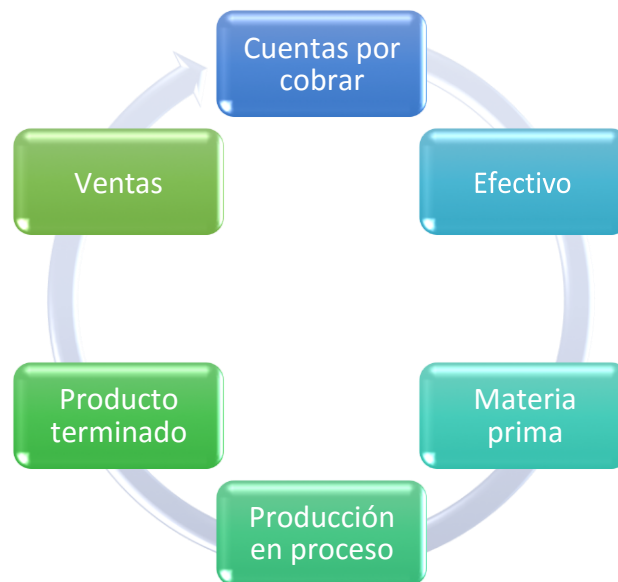
## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Para fortalecer tus conocimientos en la clasificación del método de razones simples se te recomienda:

**Investigar** en la web o en otra fuente de consulta algunos ejemplos de este método y del método vertical.

### Ciclo financiero

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, es decir, el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).



La gráfica anterior presenta el ciclo financiero. Para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{Rotación de cuentas por cobrar} \\ + \text{Rotación de inventarios} \\ - \text{Rotación de proveedores} \\ \hline \text{Ciclo financiero} \end{array}$$

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Naturalmente, en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Dentro de este concepto se incluyen los documentos por cobrar a clientes que representan derechos exigibles que han sido documentados con letras de cambio o pagarés.

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

- **Rotación de cuentas por cobrar**

El promedio de cobranzas se obtiene tomando como base el resultado de la razón cuentas por cobrar a ventas multiplicado por los días del año, para obtener los días de crédito, o por 12 meses para obtener los meses.

La buena o la mala administración de las cuentas por cobrar afectan directamente la liquidez de la empresa.

- **Políticas de crédito**

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga plazos o rechaza el crédito con lentitud, restringen las ventas y la utilidad. De manera que a pesar de la reducción de la inversión en cuentas por cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y cuentas por cobrar.

- **Políticas de cobro**

Se refieren a la forma en que debe administrarse la cobranza cuando el cliente no paga su adeudo en términos del crédito otorgado.

Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Administración de inventarios

Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

La finalidad de los inventarios en las empresas mercantiles e industriales es ser el motor de la venta, lo que producirá la utilidad mediante un precio superior al costo de adquisición y/o fabricación. Esta utilidad permitirá a la empresa su existencia a través del tiempo.

- **División de inventarios**

En cuanto a su estado físico, los inventarios se manejan a través de diferentes conceptos, siendo generalmente los siguientes:



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- **Políticas de inventarios**

Las políticas de inventarios deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.

Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos, como: materias primas y materiales auxiliares de fabricación, producción en proceso, artículos terminados, artículos de compraventa, etc., porque cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración, específicas para su compra, consumo, procesamiento, para su custodia, para su venta, etc.

La administración de los inventarios tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- a. Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo.
- b. Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores.
- c. Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- d. Mantener las existencias de inventarios en artículos "A" mediante una administración personalizada. Se refiere a los artículos que mayor demanda tienen, los cuales se deberá tener cuidado de mantener el *stock*.

La productividad se mejora con una producción o compra con el mínimo de almacenaje, sin retraso y a una gestión de calidad integrada en materia prima, procesos y productos terminados, además de productos de compraventa.

Para consolidar tu aprendizaje en este tópico se recomienda:

**Observar** el video *Manejo de inventarios Almacén* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=aCOmFxy2uHs>

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Planeación y control financiero



Planeación y control financiero

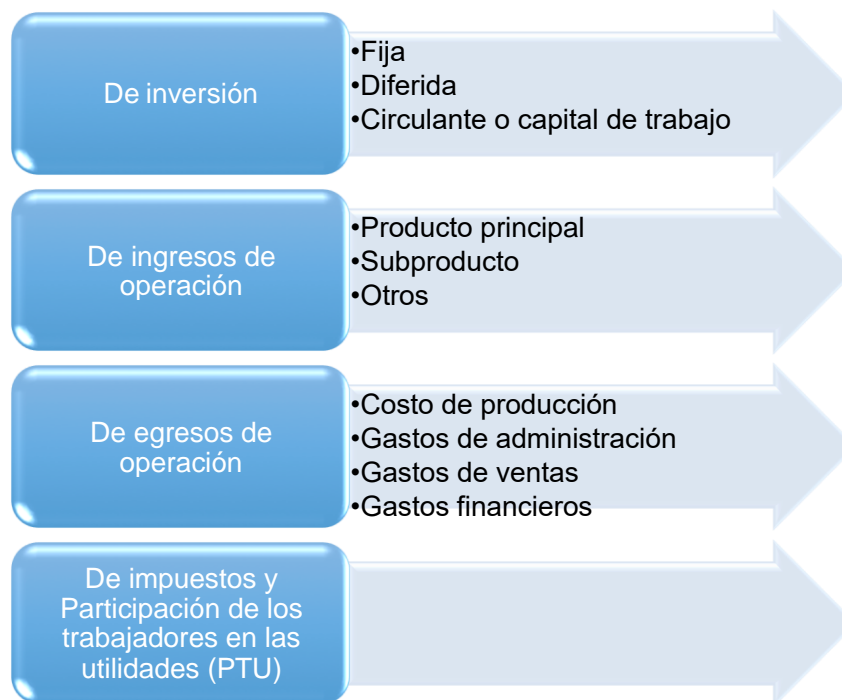
Fuente: <http://goo.gl/LIUoYo>

Entre las herramientas más comunes de planeación y control financiero se encuentran los presupuestos. Si bien generalmente se asocia presupuesto a algo complejo, la realidad es diferente, pues el grado de complejidad no está necesariamente ligado a su efectividad.

#### • Presupuesto

Los presupuestos son planes formales escritos en términos monetarios. Determinan la trayectoria futura que se piensa seguir o lograr para algún aspecto del proyecto como pueden ser las ventas, los costos de producción, los gastos de administración y venta, los costos financieros, etc. Persigue el propósito de mostrar una visión objetiva de los movimientos de ingresos y egresos que se generan al realizar la ejecución, puesta en marcha y operación del proyecto.

Los presupuestos para la elaboración de un estudio financiero se clasifican en:





# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- **Fuentes de financiamiento**

Las empresas, dependiendo de sus necesidades económicas y de los recursos que posean, pueden optar, para financiar sus operaciones, la inyección de capital social, o acudir a la obtención de créditos por parte de instituciones de crédito u organizaciones auxiliares de crédito.

El tener claro cuánto capital se requiere inyectar a la empresa y en dónde obtener ese capital será una de las funciones fundamentales del área de administración de finanzas.

Al decidir la fuente de financiamiento hay que considerar:

- a. Tasa de interés fija o variable
- b. Plazo para cubrir la deuda
- c. Términos de contratación

Con la finalidad de consolidar el tema planeación y control financiero se recomienda:

**Observar** el video *La planeación financiera como una herramienta de crecimiento* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Gyp2D8WOjMM>

### Recursos humanos

En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en microempresas. Sin embargo, la administración del personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.



Recursos humanos

Fuente: <http://goo.gl/nVnaEy>

Los entornos económicos en el mundo se han sofisticado a tal grado que se hace evidente la necesidad, por parte de las empresas, de contar con los mejores empleados y directivos para sostener una excelencia competitiva en su medio ambiente.

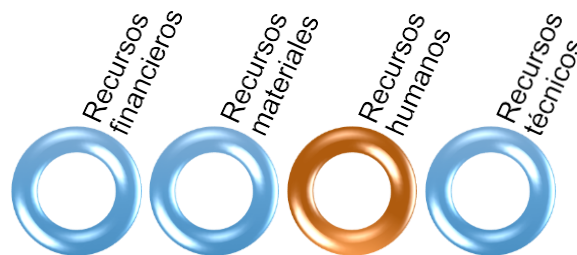
# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Contar con las personas adecuadas para cada puesto de trabajo, administrar de manera que se mantenga una plantilla sin grandes índices de rotación de personal, genera una riqueza intangible al interior de las empresas. Todo este escenario da por resultado la necesidad de la existencia de un área funcional que asegure el bienestar del personal y su permanencia, capacitándolo en sus respectivas tareas. Esta función es la administración de los recursos humanos.

El desarrollo de las funciones básicas de la administración de Recursos Humanos (RH) coincide con el desarrollo industrial de los países.

Los recursos humanos son parte de los recursos organizacionales con los que cuenta la empresa.



Los recursos humanos comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los recursos humanos son los más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización. Los recursos humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Por ejemplo: El problema de aumentar las ventas no es el de conseguir pedidos, cambiar cuotas de venta y desarrollar nuevos productos; sino básicamente es: el encontrar, desarrollar y satisfacer a vendedores eficientes, leales y trabajadores.

Con relativamente poca gente capaz disponible en el mercado de trabajo, la elevación de los salarios, las solicitudes de nuevas prestaciones, junto con otros desarrollos económicos, el “personal” se ha convertido en uno de los mayores, si no es que el mayor de todos los recursos de un solo costo que utiliza un administrador.

En consecuencia, se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento. El presente y el futuro de una organización depende mucho de lo bien que se administre el recurso humano. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal deben elevarse al máximo y lograr todo esto ante un desarrollo económico dramático.

Una óptima administración de los recursos humanos permitirá planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, con la finalidad de contar con personal calificado para promover el desempeño eficiente que contribuya a lograr los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con los objetivos organizacionales.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger, entre varios candidatos, los idóneos, del interior y exterior de la empresa.



Proceso de reclutamiento  
Fuente: <http://goo.gl/Ko9GL2>

Encontrar nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

Por lo general, el proceso de reclutamiento comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación o, bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Los requisitos previos del proceso de reclutamiento son los siguientes:

### Requisición al departamento de personal

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros.

### Políticas de personal

Las “políticas de personal” tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

### Análisis de puestos

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. El “análisis de puestos” es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar: 1) qué actividad aplica un puesto y 2) qué tipo de individuo deberá ser contratado para ejecutar el trabajo.

El reclutamiento es el primer paso para obtener recursos humanos apropiados a la organización, una vez que se abre una vacante.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

El administrador de recursos humanos cuenta con dos fuentes para contar con candidatos a ocupar la vacante:



### Fuentes internas

- Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:
  - Los trabajadores de la propia organización.
  - Contactos con sindicatos.
  - Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.
- Ésta es una fuente común de reclutamiento en algunas microempresas, sin embargo, la facilidad que implica puede convertirse en un problema si no hay políticas adecuadas y se verifican referencias por otros medios.



### Fuentes externas

- Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:
  - Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
  - Oficinas de colocación.
  - Ferias de empleo
  - Outsourcing.

### • Medios de reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y, así, atraerlos hacia la organización.

- La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea éste).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La web.
- El periódico.
- Anuncios o mantas fuera de la empresa.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- **Proceso de selección**

La selección de personal es un subproducto importante del más amplio proceso de reclutamiento. Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuados comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos con la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de **función de empleo**, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en los requerimientos propios de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es dar mayor objetividad y precisión en la selección para desempeñarlo.

Etapas del proceso de selección:



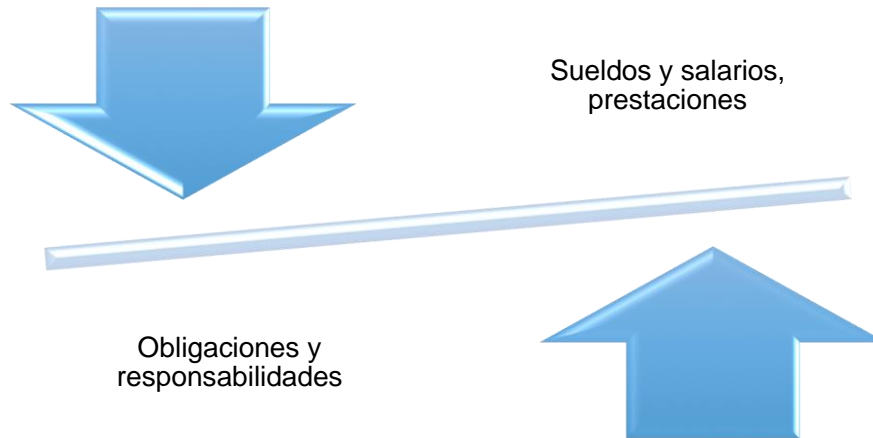
# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Proceso de contratación

Una vez solventadas con éxito las etapas del proceso de selección, inicia el proceso de contratación, el cual incluye una serie de etapas que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

En este proceso se establecen:



#### a) Contratación individual

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo, como: "la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".

Por otro lado, el contrato individual de trabajo, se define como: "aquél por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

#### El trabajador

El art. 8 de la Ley Federal del Trabajo define al trabajador como: "la persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

#### El patrón

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo define al patrón como "la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".



# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

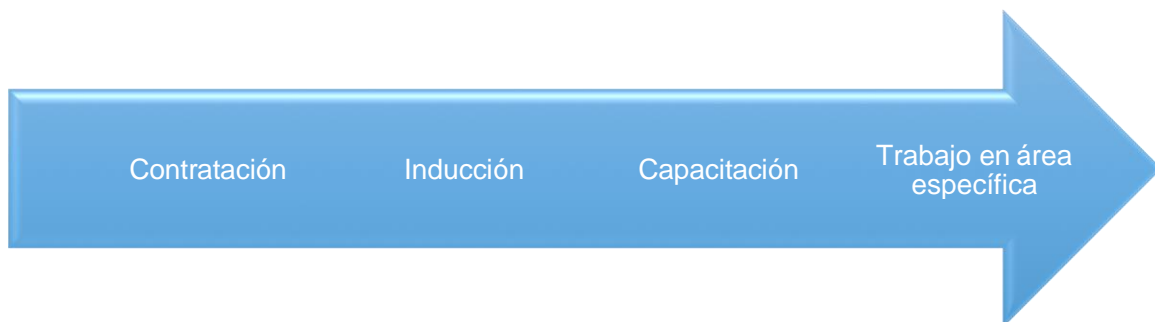
El patrón puede ser **persona física o moral**. Es persona física cuando el patrón está representado por un individuo, y es persona moral si el patrón está representado por una sociedad. La formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

### b) Contratación colectiva

El artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como: “el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

- **Proceso de inducción**

Una vez que se ha contratado al personal inicia el proceso de inducción, las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación, de ahí la importancia del proceso de inducción.



El proceso de inducción se define como:

- El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.
- Se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

La inducción en cualquiera de sus formas no implica gran costo y, en cambio, sí proporciona un beneficio al trabajador y, por tanto, a la organización. La inducción es importante tanto en la micro como en la pequeña, mediana y gran empresa. Cuanto más grande sea la empresa será necesario utilizar más instrumentos de inducción.

### Capacitación y desarrollo

Acrecentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización comprende una función del área de recursos humanos. Sin embargo, por la especificidad de las funciones, el jefe inmediato es de manera tradicional quien capacita al nuevo personal. En la década actual, la capacitación juega un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas, la curva de aprendizaje se ha acortado, por lo que es recomendable que el empleado tenga la mayor parte de las habilidades y conocimientos que requiere el puesto, para invertir el menor tiempo en capacitarlo en el puesto que ocupará.



Capacitación de personal  
Fuente: <http://goo.gl/y8ZggG>

La capacitación es un mecanismo mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades, para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Los objetivos de la capacitación son:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciaciones, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Como se puede observar son un sinnúmero de beneficios que la empresa puede obtener si el plan de capacitación es diseñado conforme a los objetivos y necesidades tanto del trabajador como de la organización.

Para conocer cómo las empresas capacitan a su personal se recomienda:

**Investigar** en la web un ejemplo de programa de capacitación empresarial.

### Motivación

Mantener al personal con una actitud favorable hacia el trabajo es una de las tareas fundamentales del área de recursos humanos, es por ello que periódicamente es importante indagar acerca del clima organizacional para conocer el grado de satisfacción de los empleados hacia el trabajo y los factores que impiden o influyen en la insatisfacción laboral.



Motivación del personal  
Fuente: <http://goo.gl/6c0g5O>

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

Existen varias teorías, escuelas y autores que se ocuparon por identificar los factores que influyen para mantener una adecuada motivación laboral, entre los que se destacan:

- **Frederick Herzberg**

Propone una teoría de motivación que considera dos factores. Uno de ellos resulta de la condición del hombre de ser un ente biológico, que lo hace tratar de evitar las situaciones desagradables del ambiente, a éstos se les llaman factores "higiénicos" o de "mantenimiento", su presencia no es factor de motivación, pero su ausencia causa insatisfacción. Son factores preventivos y ambientales. En este grupo estarían las normas y políticas de la empresa, el estilo de supervisión, las condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo, el salario, el rango, la posición, la vida personal, las relaciones interpersonales y la estabilidad en el trabajo.

El otro factor resulta de su condición de ser humano con capacidad para pensar, razonar, aprender y crear. Éstas son las necesidades que lo hacen crecer y desarrollarse mentalmente y que impulsan al individuo a querer llegar a niveles superiores de creatividad, de producción y de rendimiento. Este grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye, por tanto, el elemento activo de la motivación. Aquí estaría la oportunidad de lograr los objetivos y conocer sus resultados, el reconocimiento y estímulo por las metas alcanzadas, el enriquecimiento del trabajo a través de tareas atrayentes, interesantes y retadoras, el desarrollo del poder creador y de la innovación, el sentido amplio de la responsabilidad, las oportunidades de ascensos, la posibilidad de avance y capacitación. Este segundo grupo permitirá la autorrealización y el desarrollo de los individuos a través de la empresa.

- **David McClelland (motivación para el logro)**

Últimamente el tema de la motivación ha estado en boga, analizando las fantasías, los sueños del hombre, como aquellas posibilidades que lo van llevando a moldear su propio destino, e indica que las personas que están motivadas a lograr y realizar cosas tienen aproximadamente el mismo patrón de pensamiento. Un motivo humano específico es la necesidad del éxito que impulsa al hombre a aceptar nuevas ideas y ensayar nuevos métodos, que los lleva a mirar hacia el futuro y a preocuparse más por la planeación, la organización y la eficiencia.

- **H. Maslow**

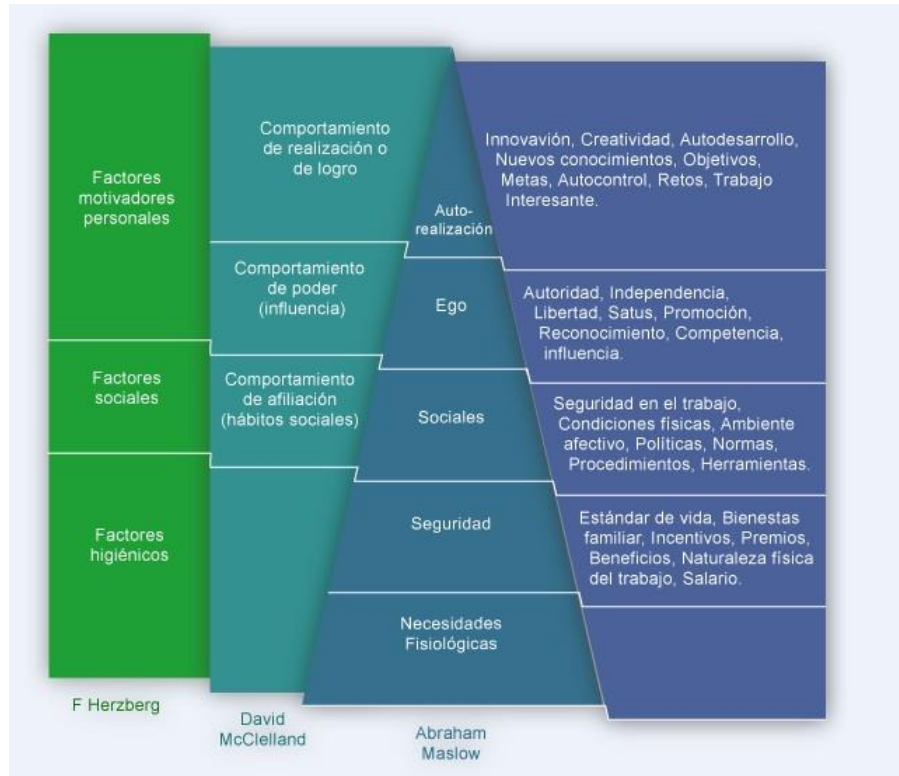
Sostiene que las necesidades de los individuos se desarrollan en una secuencia, desde deseos "más bajos" hasta deseos "superiores"; dedujo que las necesidades satisfechas

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

no crean motivación y que las necesidades "más bajas" deben satisfacerse antes de que puedan surgir las "superiores".

La dirección como motor del desarrollo humano



Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*

La satisfacción laboral es sinónimo de motivación laboral y de logro de objetivos.

Para fortalecer tus conocimientos en este tema se recomienda:

**Investigar** en la web acerca de la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y la Escuela neo-humano relacionista.

Además de:

**Observar** el video *Actitud y motivación en ventas* que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=s8lXYndPPQs>

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Alta dirección

Aun cuando las actividades de la alta dirección suelen ser muy complejas, hay algunas que pueden considerarse muy importantes como:

- Generar riqueza.
- Incrementar el valor de la organización.
- Mantener un equilibrio dinámico entre todas las variables que afectan a la organización.
- Mantener una imagen adecuada de la organización.



Alta dirección

Fuente: <http://goo.gl/zp5Y7f>

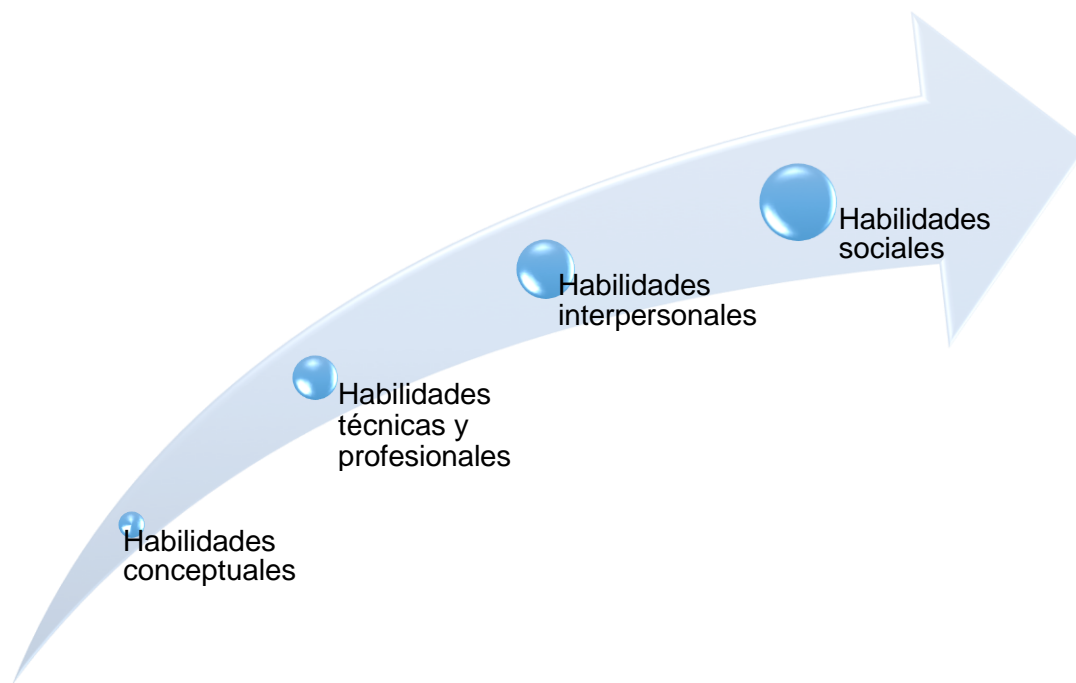
Los directivos también requieren de habilidades que les permitan ver a la organización como un todo, a éstas se le conoce como habilidades conceptuales en la organización. Las habilidades con las que se cuenta para contemplar la complejidad de la organización son: analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general, tanto interno como externo de la empresa o la institución. Por lo anterior, el directivo debe conocer las áreas funcionales de la empresa orientadas a:

- Organización.
- Administración.
- Planeación estratégica.
- Ciencias del comportamiento (psicología, sociología y antropología, entre otras).
- Aspectos culturales y regionales del medio.
- Globalización y ambiente.

No sería posible realizar las funciones y responsabilidades de la alta dirección si no se contara con habilidades directivas en los ámbitos:

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización



La alta dirección necesita desarrollar habilidades para el ejercicio de sus funciones, conocer técnicas de gestión y manejar una serie de herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo, como son la comunicación, la motivación, la gestión de equipos, etc.

### Concepto de habilidades directivas

Para conceptualizar las habilidades directivas se puede iniciar definiendo solo a la **habilidad**, que proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. La habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

La palabra **directiva** es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Las **habilidades directivas** son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Es el arte de dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización.

Si requieres conocer otras definiciones sería conveniente:

**Investigar** en la web algunas definiciones del concepto de habilidades directivas.



# Fundamentos de administración

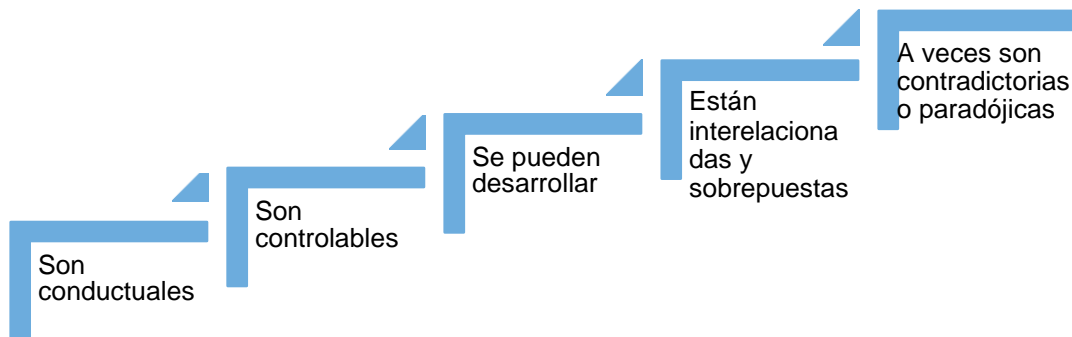
## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Habilidades directivas

Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza; en la actualidad, se enseñan y se desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades no son exclusivas para mandos directivos, ya que cualquier empleado de la organización puede adoptar y desarrollar dichas habilidades que le permitan ser más competitivo en el terreno laboral, afrontar mayores retos y estar preparado para encarar diversas situaciones, como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la motivación al personal, la exposición de conocimientos e incluso la dirección una organización.

Existen diferentes clasificaciones de habilidades. Para que un directivo de cualquier empresa logre un mejor desempeño requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las siguientes habilidades que se presentan son complementarias, pero llevan a un directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño.

Varias características enmarcan las habilidades directivas y las diferencian de prácticas directivas. Según expresa Whetten (2005), estas características se clasifican en cinco bloques:



- **Habilidades conceptuales**

Las habilidades conceptuales comprenden la capacidad de ver a una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Es muy importante que los administradores de una empresa entiendan el abanico posible de relaciones internas y externas, el lugar evolutivo de la organización en el tiempo, y tengan una comprensión lo más clara posible del panorama general, pasado, presente y futuro. El desarrollo de habilidades conceptuales forma parte de los avances



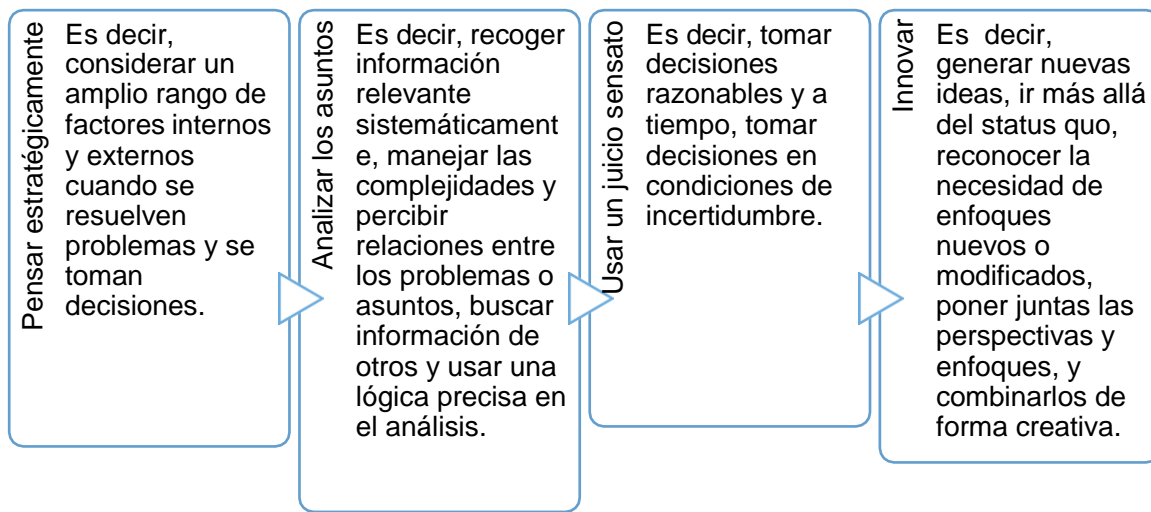
# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

contemporáneos en la teoría de la administración del enfoque de sistemas y los nuevos campos de la inteligencia llamada relacional.

Los administradores necesitan de una mentalidad estratégica para ser exitosos en el ambiente de negocios actual. Deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, en la cual deben encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas. Adicionalmente, en esta era de cambio rápido, los administradores deben ser creativos y recursivos para mantenerse adelante de la competencia. Además, para sacar el máximo provecho de los recursos limitados, deben ser capaces de balancear efectivamente la creatividad y la recursividad, y de este modo, decidir cuándo empezar desde cero o construir sobre lo que ya existe.

Las habilidades conceptuales incluyen:



- **Habilidades técnicas y profesionales**

Estas habilidades se relacionan con la capacidad del directivo de poder utilizar, a su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello se requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etc.).

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- **Habilidades interpersonales**

Son aquellas habilidades que permiten trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, e incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para favorecer los siguientes aspectos, entre otros:

Motivación	Presentación del directivo
Delegación y facultamiento	Administración del tiempo
Actitud ante el cambio	Dirección y supervisión
Maquiavelismo y liderazgo	Manejo del estrés y calidad de vida
Negociación	Administración estratégica
Inteligencia emocional	Habilidades del pensamiento
Estilos de liderazgo	

- **Habilidades sociales**

Es importante considerar a las habilidades sociales que se refieren a las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da en la convivencia. Al igual que las directivas, las habilidades sociales tienen varias clasificaciones, aquí se proponen:

1	Primeras habilidades sociales.
2	Habilidades sociales avanzadas.
3	Habilidades relacionadas con los sentimientos.
4	Habilidades alternativas a la agresión.
5	Habilidades para hacer frente al estrés.
6	Habilidades de planificación.

Cuando un directivo entiende y cuenta con habilidades sociales es capaz de tener una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados. Estas habilidades se consideran como un conjunto de comportamientos interpersonales complejos, por lo que es importante que todo directivo se comprometa a desarrollar habilidades de liderazgo, ya que esta actividad se desarrolla entre humanos al mantener una interacción constante con los empleados y subordinados, para lo que se requiere desarrollar y aplicar este tipo de habilidades sociales (Madrigal, 2009).

Para fortalecer tus conocimientos y saber qué impacto tienen las habilidades directivas en la organización se recomienda:

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

**Investigar** en la web algunos ejemplos de empresas exitosas donde puedas observar el impacto de las habilidades directivas en el logro de los objetivos.

### Otras áreas auxiliares

Las organizaciones cuentan con una estructura básica integrada por áreas funcionales, sin embargo, también existen áreas que apoyan su óptimo funcionamiento.

Dependiendo de la organización, existen otras áreas auxiliares como:

- **Área de asuntos legales**

Si no se cuenta con un área específica se contrata a un bufete jurídico especialista que se encarga de resolver toda clase de asuntos jurídicos que se presenten, desde propiedad industrial, registro de marcas y patentes, compra- venta, firma de convenios y contratos, asuntos de tipo laboral y relaciones con el sindicato.

- **Área de investigación y desarrollo**

Esta área es la responsable de mantener a la organización en la vanguardia del conocimiento técnico, de la aplicación de la ciencia a los productos y/o servicios para mejorar la satisfacción del cliente y reducir costos.

- **Área de ingeniería y diseño**

Se aplica directamente el conocimiento técnico a productos, servicios y procesos de toda la organización. Dirigen los procesos de ingeniería y sistemas que mejoren la calidad y la productividad. Trabajan para eliminar sobreproducciones, esperas, movimientos innecesarios, productos defectuosos; optimizar transportes, inventarios, operaciones, el uso del recurso energético y la utilización de la habilidad humana. Por ello, muchos ingenieros industriales terminan siendo promovidos a puestos de dirección.

- **Área de calidad**

Fundamentalmente se encarga de verificar que todas las áreas cumplan con las especificaciones, métodos, procedimientos, etc., planteados por la área de ingeniería y diseño. Esto se aplica a productos, servicios y también puede ser a los sistemas propios de la organización.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- **Área de sistemas y aplicación de tecnología de la información**

En la actualidad la información y las nuevas tecnologías que las soportan aparecen como un nuevo factor productivo que se suma a los elementos tradicionales, trabajo y capital. Los sistemas y tecnologías de la información se convierten, por lo tanto, en una palanca fundamental para propiciar el cambio en el nuevo escenario de las organizaciones.

Un sistema de información dentro de la organización se encarga de entregar la información oportuna y precisa, con la presentación y el formato adecuados al usuario que lo requiere, para tomar una decisión o realizar alguna operación, y justo en el momento en que ésta necesita disponer de dicha información (Gómez, 2007).

### Cierre de la Unidad



Coordinación de áreas funcionales de la empresa

Fuente: <http://goo.gl/4zJ6S6>

Hoy en día, se dispone de una gran variedad de productos y servicios que hacen que la vida de los consumidores sea más satisfactoria, lo cual ha implicado mayores retos para las empresas, sobre todo en las áreas funcionales, ya que su desempeño debe ser más eficiente y con una coordinación efectiva entre las mismas. Cada área tiene una función estratégica que debe cumplir para que al final el consumidor obtenga un producto o servicio de calidad que sea equivalente al precio que tendrá que pagar.

Con esta unidad concluye el estudio de la asignatura de *Fundamentos de administración*. Ahora ya cuentas con los conocimientos y habilidades necesarios para reflexionar sobre el funcionamiento de una organización, teniendo la oportunidad de identificar las actividades que requieren ser mejoradas y hacer propuestas para contribuir a una correcta toma de decisiones por parte de la alta dirección.

### Fuentes de consulta

- Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Brown, J. (2005). *La Psicología Social en la Industria*. México: Breviarios Fondo de Cultura Económica.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

- Castañeda, L. (2001). *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes*. México: Editorial Panorama.
- Chase, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, A. (2007). *Enciclopedia de la seguridad informática*. México: Alfaomega.
- Hellriegel, D. (2009). *Administración basada en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Horton, M. (2010). *Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica (Maestría en Administración de Organizaciones)*. Acapulco, México: Universidad Americana de Acapulco.
- Inns, F. M. (1995). *La selección, prueba y evaluación de máquinas y equipos agrícolas: teoría*. Food & Agriculture Org.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (1973). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración*. (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2005). *Administración y Estilos de Gestión*. México: Trillas.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y Control de Gestión*, México: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Liderazgo y Dirección*. México: Trillas.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sacristán, F. R. (2005). *Las 5s: Orden y limpieza en el puesto de trabajo*. FC editorial.
- Stanton, W. (1992). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Whetten (2005) en *Desarrollo de habilidades directivas*. México. Pearson educación.

# Fundamentos de administración

## Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización

### Artículos

- Mackenzie, R. (noviembre-diciembre, 1969). The Management Process in 3-D. *Harvard Business Review*.
- Nacional financiera. (2004). *Fundamentos de negocio*. Recuperado de <http://www.nafin.com/portaInf/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/produccion.html>
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Recuperado de <http://www.fba.unlp.edu.ar/tic/archivos/Q34.pdf>