

## Clase 1. La empresa

- **Eficacia:** Ser eficaz es lograr un objetivo, sin importar la cantidad de recursos empleada.
- **Eficiente:** Lograr el objetivo, ocupando la menor cantidad de recursos posibles.
- **Efectividad:** **Medida** entre el objetivo y lo logrado. Se utiliza para comparar resultados. Cuando no logras la totalidad del objetivo, cuando se logra parcialmente.

**EMPRESA:** Sistema integrado de recursos que se organizan para el desarrollo de actividades económicas con el objeto de lograr un fin.

¿Por qué es un sistema? Es un sistema porque es social, abierto e integrado.

¿Qué características tienen los recursos? Son escasos, cuantificables económicamente, de libre utilización, útiles y fungibles

### Clasificación de las empresas

- **Tipo de actividad:** Extractivas, industriales, comerciales, de servicios
- **Tamaño o magnitud:** Microempresas, pequeñas, medianas, grandes
- **Origen de capital:** Nacionales, Extranjeras
- **Propiedad del capital:** Públicas, privadas, mixtas
- **Forma jurídica y Responsabilidad:** Unipersonal (empresario individual), sociedad (persona jurídica distinta a las personas humanas)

### TIPOS SOCIETARIOS

- **SOCIEDAD COLECTIVA**
  - Responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria.
  - Participación proporcional de los socios en PARTES DE INTERÉS.
- **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (SRL)**
  - El Capital se divide en cuotas que son porciones iguales, aportados por los socios.
  - El socio responde por valuación de sus aportes y de los demás.
  - Hasta 50 socios.
  - NO TIENE CAPITAL MÍNIMO.
  - No requiere presentar BALANCES.
  - La administración es ejercida por la gerencia.

- La fiscalización es optativa mientras no se supere cierto monto.

- **SOCIEDAD ANÓNIMA**

- El capital se expresa en ACCIONES de igual valor, que representan la proporción de participación que tiene el socio de acuerdo al capital aportado.
- Integrada por 3 órganos: Asamblea de accionistas, directorio, Sindicatura.
- Mayor complejidad: mayor costo, control, obligación de libros
- El socio responde por la integración y valuación de las acciones SUSCRITAS.
- Sin límite de socios.
- Tiene capital mínimo.
- Posibilidad de ingresar al régimen de oferta pública de acciones y debentures.

- **COOPERATIVAS**

- Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- Dificultad para obtener préstamos.
- Justa distribución de excedentes.
- Tipos: de trabajo, de crédito, consumo, vivienda, provisión.

## Clase 2 Teoría de las organizaciones

### Modelo conceptual

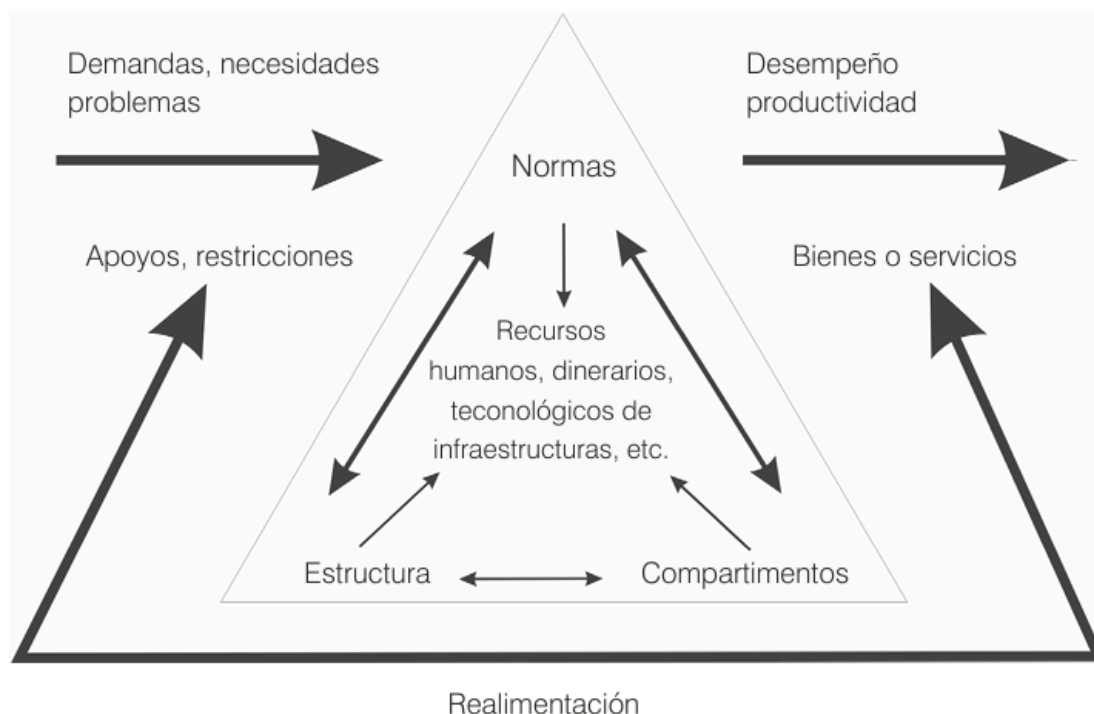
**Objetivo: ANALIZAR y ESTUDIAR UNA ORGANIZACIÓN.** Presentar analíticamente las principales dimensiones y variables que intervienen en la estructuración y funcionamiento de las instituciones.

El modelo conceptual Representa las dimensiones y variables que intervienen en la estructura y funcionamiento de una Organización

Las dimensiones son: Normas Estructura Comportamientos

Las variables son:

- Recursos (Humanos, tecnológicos, infraestructura etc)
- Los input (Demandas/Necesidades/Problemas)
- El output (Desempeño productividad) VARIABLE CRÍTICA (Los Recursos, las Normas, la Estructura y el Comportamiento interactúan entre sí con un único propósito final: generar este desempeño)
- Apoyos, Restricciones (realimentación)
- Bienes o servicios (realimentación)



### DEMANDAS/NECESIDADES/ PROBLEMAS

- **Demandas:** requerimientos explícitos o potenciales expresados por la población objeto/objetivo de la organización

- **Necesidades:** déficits observables de la población objeto/objetivo de la organización
- **Problemas:** *diferencias entre el estado deseado y el estado actual* evidenciados en la población objeto/objetivo de la organización

→ **Apoyos / Restricciones:**

factores externos, contextuales o institucionales, que condicionan el input que recibe la Organización, el que puede llegar a influir también en su producción y por lo tanto en su *desempeño*.

POR EJEMPLO:

- *Un competidor lanza el mismo producto a mitad de precio (Externo)*
- *Fuerte aumento de la inflación (Contextual)*
- *Leyes estatales que regulan alguna actividad (Institucional)*

**DESEMPEÑO O PRODUCTIVIDAD**

→ *Es la capacidad que tiene una institución para cumplir bien con su misión principal (para lo que fue creada) sin desperdiciar recursos:*

- **Eficacia**, logro de los objetivos propuestos (PRODUCCIÓN)
  - Hacer las cosas que nos piden
- **Eficiencia**, logro de los objetivos propuestos con la menor cantidad de recursos posible (PRODUCTIVIDAD)
  - Hacer las cosas que nos piden de la mejor manera
- **Efectividad**, nivel de logro de un cúmulo de objetivos propuestos (DESEMPEÑO)
  - Hacer las cosas que corresponden de la mejor manera

**NORMAS (PLAN / ESTRATEGIA de la organización)**

Son el deber ser/reglamento de la organización y a lo que uno debe ajustar sus comportamientos, es decir, como se deben hacer las cosas.

1. Definir objetivos - prioridades - metas
2. Planificación - política de asignación, métodos, procedimientos
3. Sanciones

**Norma principal:** es la planificación (plan de la empresa → nos lleva a cumplir las metas). Ya que **todas las conductas deben adaptarse al plan**. Si la conducta no se ajusta al plan, se **desvían** recursos/esfuerzos, **desviándose del resultado**.

**ESTRUCTURA**

Expresión formal de la **división del trabajo** en una Organización, con el fin de *definir quién hace qué y quién es responsable de cada cosa*. Podemos tener:

- Organigrama,
- Manual de misiones y funciones,

- Planta de personal

1. Diferenciación (grado de desagregación)
2. Especificidad Funcional (cuanto más técnica es la tarea más específica la división de trabajo)
3. Interdependencia

D.E.F.I. > Complejidad > Articulación e Integración > Información, Comunicación

## **COMPORTAMIENTO**

### **→ Cultura Organizacional:**

Conjunto de valores, creencias, lenguajes, conocimientos, formas de actuar, que son conocidos y compartidos (o no) por sus miembros, que le son propios a la organización y que la identifican.

## **RECURSOS**

**(Lo importante es la pertinencia, si sirven de verdad o no)**

- Humanos.
- Materiales
- Tecnológicos

→ lo importante es su pertinencia, si te sirven de verdad o no.

## Clase 3 Teoría de las organizaciones

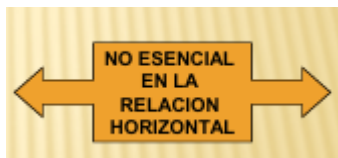
### ESPACIO ORGANIZACIONAL

ORGANIZACIÓN / ESTRUCTURA / TRABAJO / SISTEMA SOCIAL -> La conducta esta determinada por las decisiones de otros

El de arriba decide sobre el de abajo



Entre pares (compañeros del mismo nivel) uno no determina la conducta del otro



Cuando una persona entra a un espacio organizacional y se inserta en un puesto de trabajo, una parte de ella se convierte en Recursos Humanos; el resto, lo que sigue siendo persona, debe dar energía a los RR.HH. en él encarnado para que actúen como tales. Esos puestos de trabajo son la localización de la persona en la organización, los que, hilvanados a partir de los procesos, generan sus resultados o productos.

### ACTIVIDADES DE LOS RRHH

¿Qué hace la gente dentro de la organización? Se divide en dos mundos el del Poder y el de la Acción

Los orientados al poder: Planifican, controlan, direccionan y tienen la responsabilidad de las consecuencias del ejercicio del poder.

Los orientados a la acción: Ejecutan. Tienen responsabilidad sobre las consecuencias de la propia acción

### Jefe VS Líder

Jefe:

- Autoridad formal
- Ordena
- Castiga

Líder:

- Autoridad por respeto y confianza

- Inspira, guía
- Corrige, ayuda a mejorar

## LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Para dividir el trabajo analizamos la **organización**, los **procesos**, el **puesto de trabajo**

### ORGANIZACIÓN:

**ESTRUCTURA:** La estructura es la expresión formal de la **división del trabajo** en una Organización, con el fin de *definir quién hace qué y quién es responsable de cada cosa.*

#### Modelo de articulación JERÁRQUICA

- La autoridad y la decisión tienden a concentrarse en manos de pocos puestos de trabajo
- Delegación de decisiones en fragmentos cada vez más pequeños a cantidades cada vez mayores de puestos dependientes o subordinados
- Concentración de la información

#### Modelo de articulación HORIZONTAL

- Grupo de pares donde el conjunto decide sobre la tarea de cada uno
- Paridad respecto al poder
- Evaluación conjunta en las acciones a realizar
- Toma de decisiones compartidas
- Transparencia de la información

### PROCESOS (productivo)

Serie interrelacionada de tareas que convierten recursos (como materia prima) en productos, bienes y/o servicios. Analizamos el proceso con:

- Optimización de los procesos: enfoque organizacional, se debe ver de manera horizontal la organización
- Análisis de la capacidad: examinar el diagrama de flujo para encontrar las fallas o desperdicios
- Definir y medir rendimientos: Lo que no se mide no se mejora

### PUESTO DE TRABAJO

#### PUESTO DE TRABAJO -> MISIONES Y FUNCIONES

##### Perfil:

- Ubicación en la estructura y en el proceso de producción (un rol operativo)
- Misiones y funciones

- Normas de calidad
- Normas de higiene y seguridad

#### **Competencias:**

- *Conocimientos:* títulos, grado profesional, etc.
- *Saber hacer:* habilidades prácticas, manejo de herramientas y equipos, etc.
- *Relaciones Interpersonales:* trabajo en equipo, actitud hacia los jefes, relaciones públicas, etc.  
→ Monofuncional Vs. Polifuncional

#### **MODALIDADES DE TRABAJO**

- **Operativa:** los recursos se asignan al mantenimiento de una capacidad determinada de respuesta en el logro de resultados
- **Por proyecto:** porque se asigna al logro de resultados concretos y puntuales acotados en el tiempo
- **Por Programa:** porque se asigna a resultados concretos pero mantenidos en el tiempo y porque implica la articulación de recursos organizacionales que operan según otras modalidades
- **Microplanificada:** se asignan recursos a la realización de actividades y no a los resultados

#### **MATRIZ INSTITUCIONAL**

- Agrega una lógica de proyectos horizontal.
- Ahora el personal tiene una doble dependencia (Jefe funcional y Líder de proyecto)
- Rompe el aislamiento funcional (integra áreas).
- Genera Desarrollo Institucional al trasladar los saberes del proyecto a toda la organización.

#### **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

- Hacer mejor lo que se está haciendo
- Hacer algo que hoy no se hace

**MISIÓN:** Define el propósito fundamental de la empresa. Responde a la pregunta: "¿Qué hacemos?" o "¿Cuál es nuestro negocio?". Describe a qué se dedica la organización hoy.

**VISIÓN:** La Visión es una declaración aspiracional a largo plazo. Responde a la pregunta: "¿A dónde queremos llegar?" o "¿Qué queremos ser en el futuro?". Es el objetivo que guía la estrategia.



## Clase 4 Teoria de las organizaciones

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto de personas (sistema social) que desarrollan actividades a las que asignan recursos para logro de objetivos comunes.

**Administración (actividad):** asignación de recursos a ciertas actividades para el cumplimiento de determinados objetivos en las organizaciones , lo que implica diseñar, planificar y controlar la ejecución del trabajo necesario para ello

**Administración (disciplina):** su objeto de estudio son las organizaciones para estudiarlas, predecirlas y mejorarlas

**Gestión:** El proceso de gestión es el conjunto de decisiones, acciones y transacciones que se llevan a cabo en la organización para alcanzar los objetivos propuestos y que se concretan en resultados.

### FORDISMO - Organizaciones como máquinas - Eficiencia

Tiene a la revolución industrial como proceso principal. La base es la **mecanización del trabajo**, ya que era necesario **aumentar volúmenes de producción**, por lo que introdujeron pautas:

- Horarios rígidos
- Rutinas de trabajo predefinidas
- Tareas idénticas y repetitivas
- Trabajo planificado por directivos
- Supervisión directa

### TOYOTISMO - Organizaciones como organismo - Responder a cambios

La psicología como disciplina entra en la discusión. Se capacita a TODOS los recursos humanos. Fuerte adaptación a cambios tecnológicos

Se ve al **empleado como persona**, con necesidades complejas que deben ser satisfechas.

Se ve a la organización como: **sistema abierto** con **partes interrelacionadas** que en conjunto obtienen una **salida** y que para garantizar su supervivencia deben establecer congruencia entre sistemas y subsistemas.

## VOLVISMO - Organizaciones como cerebro - Anticipar cambios/aprender

Organización como **sistema de procesamiento de la información**, implementado a través de la informatización y la cibernética.

**Aprendizaje** como concepto clave.

- Posturas abiertas para evitar posturas rígidas
- Las decisiones son anticipatorias → conocimiento para anticipar cambios

El cerebro aprende, toma la experiencia y datos de la realidad y los convierte en conocimiento aplicable:

- Capaz de sentir o monitorear el ambiente
- Establecimiento de relación de las informaciones obtenidas con las normas predefinidas en la organización del trabajo
- Detección de variaciones
- Inicio de correcciones pertinentes

Se busca un **sistema holográfico**, organización donde cada elemento vea el todo y la parte a la vez:

- Hacer el todo en cada parte
- Crear conectividad y redundancia
- Crear simultáneamente especialización y generalización
- Crear capacidad de autorregulación

## Clase 5 Gestión de la calidad

**Calidad** → es la RESPUESTA AL USO → lo define el cliente.

**Calidad:** es la respuesta al uso que se le dé al mismo (adecuación de las características de un producto a las necesidades y deseos del consumidor). Si metes una Ferrari al campo no funciona, si corres una carrera con una 4x4 vas a perder contra la Ferrari.

**CALIDAD:** modelo de gestión basado en la motivación y la formación del personal, el que mediante la aplicación de ciertos métodos y técnicas logra una mejora continua de la calidad de los procesos de la empresa.

### LA CALIDAD ES UN ESTADO DE LOS PRODUCTOS

**BASES DEL MODELO:** tiene dos ejes

- Primacía del factor humano
  - Satisfacción del cliente/usuario
  - Recursos humanos como prioridad absoluta
  - Mejora continua
- Visión global del proceso
  - El proceso es el corazón de la organización
  - Eliminación de despilfarros
  - Los que primero deben preocuparse de la calidad son los **altos cargos**.

**ORGANIZACIONES** → Partes a satisfacer:

- Sus propietarios
- Sus empleados y contratistas
- Sus clientes/usuarios
- Las autoridades y la comunidad

### 5 CEROS DE LA PRODUCTIVIDAD:

**Cero DEFECTOS:** Eliminar por completo los errores internos y externos

**Cero STOCKS:** Minimizar los inventarios. El stock es una de las principales situaciones que motiva el "despilfarro" de recursos

**Cero SET UP:** Busca eliminar o reducir drásticamente los tiempos de seteo (tiempo de preparación y ajuste de máquinas o equipos)

**Cero PARADAS:** Busca eliminar los tiempos de espera y los tiempos muertos no planificados en el proceso productivo.

**Cero PAPEL:** Busca eliminar la documentación sobreabundante o innecesaria.

## ORGANIZACIONES :

CON GESTIÓN TRADICIONAL	CON GESTIÓN DE LA CALIDAD
Define la calidad a su modo	El cliente define la calidad
El último es el cliente	El primero es el cliente
Mantiene el statu quo	Se enfoca en la mejora diaria
Impaciente, cortoplacista	Paciente, largoplacista
Orientada a los resultados	Orientada al proceso
La calidad se controla	La calidad se fabrica
Capacita a directivos	Capacita a todos
Los gerentes resuelven problemas	Todos resuelven problemas
Los jefes son responsables por la calidad	Todos son responsables por la calidad
Reduce costos administrativamente	Reduce costos mejorando procesos
Promueve mejoras coyunturales	Mejora continua
Contrata por precio	Contrata por calidad

**GESTIÓN TRADICIONAL:** La idea central aquí es la **Inspección Final**. Se asume que el error es inevitable. Si quiero mejorar la calidad, tengo que gastar mucho más dinero en inspección y descarte

**GESTIÓN DE LA CALIDAD:** La idea central es la Mejora del Proceso. Si el proceso es bueno, el producto sale bien a la primera. Al mejorar el proceso, bajan los defectos y, bajan los costos totales porque elimino el desperdicio

## Costos de la no calidad

### 1. Costos directos

- controlables: de prevención y de evaluación, administración;
- resultantes: errores internos y externos, reprocesos, de stocks.

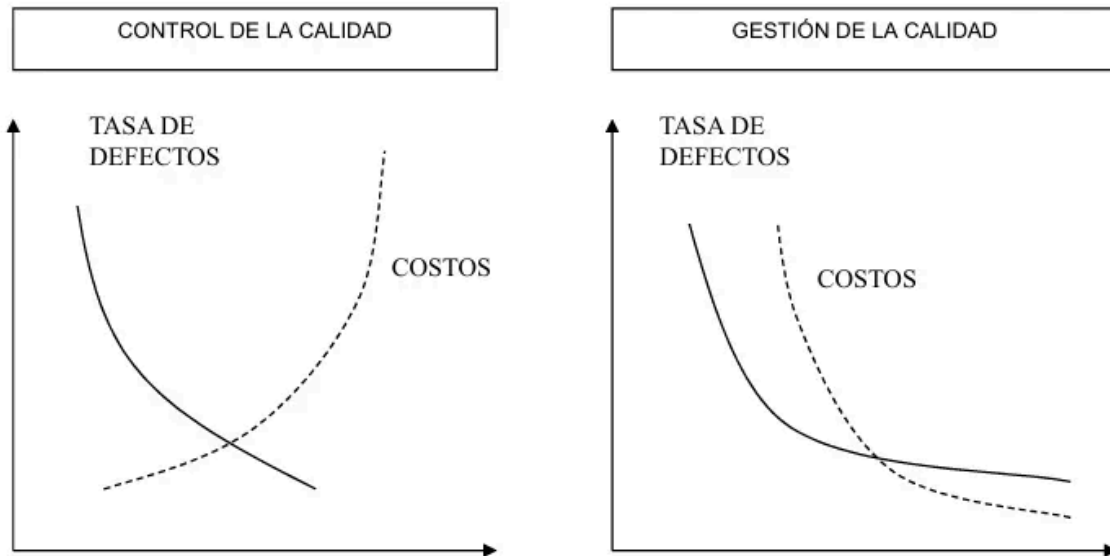
### 2. Costos indirectos

- costos en los que incurre el cliente; insatisfacción y pérdida de reputación.

## Control de la calidad vs. Gestión de la calidad

**Control de la calidad:** Es un sistema basado en la inspección final. Se busca el error *después* de que el producto ya está fabricado. Para bajar la tasa de defectos, los **costos AUMENTAN** exponencialmente (más horas de inspección, se tira material, más horas de trabajo a la basura).

**Gestión de la calidad:** Es un sistema basado en la **mejora del proceso**. Se busca evitar que el error ocurra desde el principio (hacerlo bien a la primera). Se invierte en capacitar al operario, mantener las máquinas y mejorar los métodos para que el defecto no se produzca. Para mejorar la calidad (bajar defectos), los **costos DISMINUYEN**. El costo inicial puede subir por la inversión en prevención (capacitación y mejora de procesos), pero el **costo total disminuye drásticamente** porque eliminamos el '**Costo de la No Calidad**': ya no tenemos desperdicios, ni reprocesos



**Protocolos:** aplicación de un conjunto de conocimientos devenidos en reglas a ciertas y determinadas contingencias o problemas

## Clase 6 La contabilidad

**CONTABILIDAD:** Sistema de información basado en un cuerpo de normas teóricas de carácter flexible y utilidad práctica comprobada, que registra, clasifica y resume los hechos económicos financieros, referidos a la valuación y evolución del Patrimonio de la organización económica, con el propósito de producir datos útiles para la toma de decisiones y el control

**CONTABILIDAD:** Es el sistema que procesa y ordena los movimientos económicos de una organización para mostrar la evolución de su patrimonio y generar información clave para tomar decisiones y controlar la gestión

**Fin:** Generar información para la toma de decisiones económico-financieras y control de gestión.

¿Para quiénes?

**CONTABILIDAD FINANCIERA / PATRIMONIAL (Usuarios externos) :**

Informa hechos del pasado  
Es más general y sintética  
Es obligatoria y se hace en periodos anuales  
Ejemplos: AFIP, bancos, inversores.

#### **CONTABILIDAD DE GESTIÓN (Usuarios internos):**

Hace proyecciones a futuro  
Es más específica y detallada  
Se usa para tomar decisiones internas en la empresa  
Es optativa y se hace en periodos cambiantes según las necesidades del usuario.  
Ejemplos: socios, puestos gerenciales.

#### **Sistema de Información Contable:**

**Entrada (hechos económicos) -> Proceso (normas) -> Salida (informes)**

- **Entrada:** hechos económicos que afectan el patrimonio de la empresa.
  - Fuente: documentación → datos de ingreso
  - Hechos a registrar: **Actividades operativas** (amortizaciones, valores agregados generados en la producción), **interacción con terceros** (una venta, compra, pago, cobro, contratación), hechos o **acciones del contexto** (hecho climático que me vuela el techo, cambio de cotización que afecta deuda en esa moneda).
- **Proceso**
  - Normas: Legales y profesionales
    - Establecen frecuencia de realización y formas que deben tener los estados contables.
      - *Ejemplo:* balance anual.
      - Normas **legales** (imposiciones) vs. **profesionales** (buenas prácticas)
  - Recursos: Documentos fuentes, información del entorno, registros
    - Método/técnica: partida doble
- **Salida**
  - Informes patrimoniales: estados contables básicos de presentación obligatoria
    - Estado de situación patrimonial, estado de resultados, estado de revolución del PN
  - Informes gerenciales: dependen según las decisiones a tomar dentro de la organización.

#### **Documentación contable**

##### **Funciones**

**Jurídica:** para entidades de control que verifican.

**Contable:** Fuente de datos de las operaciones a ser procesadas por el SIC.

**Control:** Individualiza bienes, momentos y personas, determinan circunstancias y responsabilidades.

### **Documentos Comerciales**

Factura: Documento que prueba la existencia de una compra o prestación de un servicio

Recibo: Documento que respalda y prueba la cancelación de una deuda/crédito

Remito: Documenta el envío de los bienes vendidos, acompaña la mercadería

Cheque: Orden de pago pura y simple librada contra un banco

Pagaré: Promesa de pago escrita

Nota de débito: Documento confeccionado por el vendedor para efectuar al cliente algún débito

Nota de crédito: Documento confeccionado por el vendedor para efectuar al cliente algún crédito

## Clase 7 El patrimonio

**PATRIMONIO:** comprende el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona (física o jurídica) a disposición inmediata o diferida, así como las cargas que lo gravan

**Activo** → Representa todo lo que la organización posee o tiene derecho a recibir.

- Lo que se tiene: Bienes económicos (ya sea que estén en poder de la empresa o de terceros).
- Lo que se debe cobrar: Créditos.
- Elementos sin forma física: Intangibles.
  - deben tener una utilidad económica, es decir, un valor de cambio y/o un valor de uso.

**Pasivo** → Representa todo lo que la organización debe a terceros.

- Lo que se debe pagar: Obligaciones ciertas, como las Deudas o Provisiones.
- Obligaciones futuras o eventuales: Previsiones (contingentes).

**IGUALDAD CONTABLE FUNDAMENTAL:**  $PN = A - P$  muestra cómo está compuesto el Activo, el Pasivo, y el Patrimonio Neto por diferencia

$$\underbrace{A}_{\text{Activo}} - \underbrace{P}_{\text{pasivo}} = \underbrace{PN}_{\text{Patrimonio neto}}$$

**EL PATRIMONIO NETO** no tiene entidad independiente o autónoma, sino que es solo un valor monetario sin representación física. Será posible hallar expresión física si  $P = 0 \rightarrow A = PN$ . El activo de la organización tiene su origen en los recursos aportados por los titulares del PN y en los recursos obtenidos merced al crédito de terceros (Pasivo).

**VARIACIONES PATRIMONIALES:** Son generadas por los hechos económicos relevantes que se producen en una empresa en marcha que modifican su patrimonio inicial

### EL DEBE Y EL HABER

Por convención de las variaciones se registran:

Elementos a la izq de la igualdad (A Y R-)

- AUMENTOS -> DEBE
- DISMINUCIONES -> HABER



Elementos a la der. de la igualdad (P, PN, y R+)

i. AUMENTOS -> HABER

ii. DISMINUCIONES -> DEBE

### **LA PARTIDA DOBLE**

Método de registraci3n que se basa en mantener inalterada la igualdad planteada por la ecuaci3n contable dinámica.

**REGISTROS CONTABLES:** "Los libros contables son los medios utilizados para el registro y almacenamiento ordenado y sistemático de la informaci3n contable"

#### **LIBROS OBLIGATORIOS:**

- Libro Diario: Registra cronológicamente (día a día) todas las operaciones que realiza la empresa.
- Libro de Inventarios y Balances: descripci3n exacta del Patrimonio de la empresa al iniciar sus actividades.

#### **LIBROS OPCIONALES:**

- Libro Mayor: Agrupa los movimientos de cada cuenta por separado para conocer su saldo actual.

## Clase 8 Sistema de Comercialización

### SISTEMA COMERCIAL

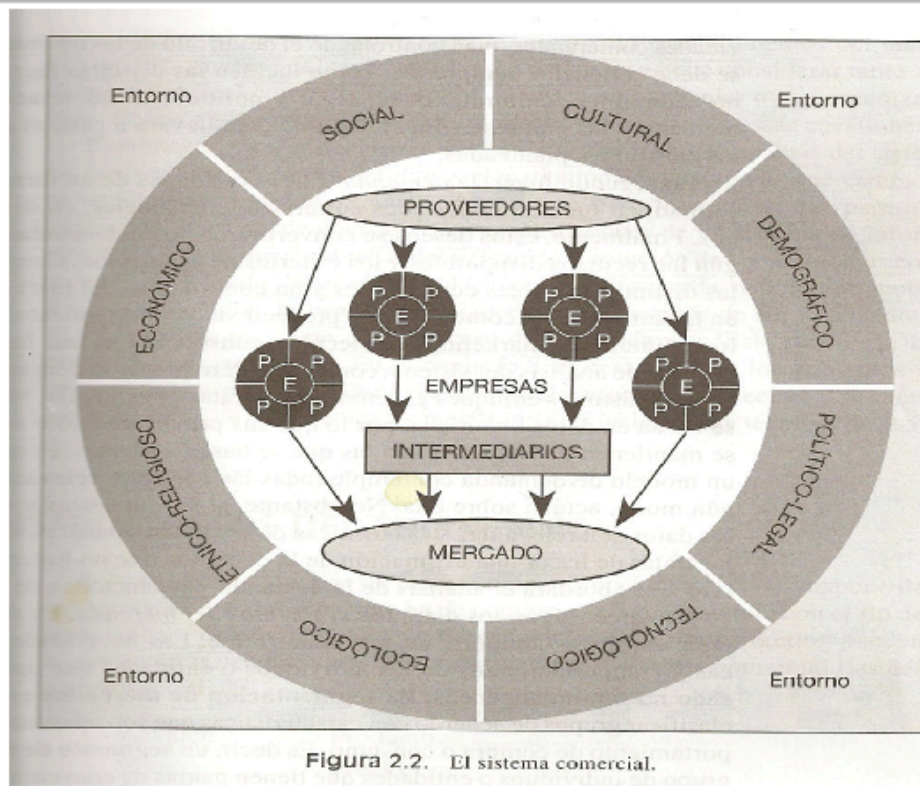


Figura 2.2. El sistema comercial.

PROVEEDORES -> 4P(EMPRESA) -> INTERMEDIARIOS -> MERCADO

MACROENTORNO: Social, económico, cultural, demográfico, político-legal, tecnológico, ecológico, étnico religioso,

- Conecta a la empresa con el mercado
- Desarrollada por el marketing
- Desde la perspectiva del marketing:  
*función comercial*  $\neq$  *función de ventas*
- Desarrolla el proceso secuencial:
  1. ANÁLISIS DEL SISTEMA COMERCIAL
  2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS (4P)
  3. DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL

#### ELEMENTOS:

1. Competencia/empresas
2. Proveedores
3. Intermediarios
4. Mercado
5. Entorno

#### VARIABLES:

1. Controlables (4P)
2. No controlables: Mercado. Competencia. Entorno
3. Meta: objetivos

## MARKETING

→ Establecer la relación de intercambio para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, buscando maximizar las utilidades de la empresa.

→ El objetivo no es una transacción aislada, sino crear relaciones estables y duraderas (Marketing de Relaciones).

## EL MERCADO Y EL ENTORNO

Mercado: Es un conjunto de personas que tienen:

- Una necesidad
- Capacidad de compra (deseo)
- Interés de comprar (demanda)

Conocer las características del mercado es muy importante para determinar los mercados objetivos a los que quiere llegar la empresa.

## SEGMENTOS DE MERCADO (Segmentación de marketing)

- Subgrupos homogéneos en que se divide el mercado de acuerdo a características relevantes en el comportamiento de compra.
- Reaccionan de la misma manera ante los estímulos del marketing
- Existen distintos criterios para segmentar un mercado (atributos del consumidor, comportamientos de compra, etc)
- Marketing Mix diferenciado, indiferenciado o concentrado .

Por ejemplo: Una empresa que vende zapatillas deportivas. En lugar de intentar vender el mismo modelo a todo el mundo (Marketing Indiferenciado), decide segmentar su mercado

Segmento A: Jóvenes de 15 a 25 publicidad por instagram o tiktok

Segmento B: Corredores profesionales publicidad en eventos de maratón

## VARIABLES CONTROLABLES:

**PRODUCTO:** Cualquier bien, servicio o idea ofrecida. Es el medio para satisfacer las necesidades del cliente. Decisiones de largo plazo sobre la cartera de productos, diferenciación y ciclo de vida

**PRECIO:** La cantidad de dinero, tiempo, esfuerzo y molestias necesarios para obtener el producto. Fuerte impacto en ingresos e imagen. Decisiones de corto plazo. Los criterios de fijación incluye costo, competencia y elasticidad de la demanda.

**PLAZA (Distribución):** Conjunto de actividades para poner el producto a disposición del mercado (del productor al consumidor). Implica decisiones de largo plazo sobre el canal (intermediarios) y la logística (transporte, almacenaje).

**PROMOCIÓN:** Actividades para comunicar beneficios y persuadir al mercado objetivo de que compre. Decisiones de corto plazo. Combina publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

#### **VARIABLES NO CONTROLABLES:**

**MERCADO:** Son las personas con necesidades y capacidad de compra. No puede "mandar" sobre el mercado, hay que seducirlo.

**COMPETENCIA:** Son las otras empresas que ofrecen productos similares. No podemos controlar sus precios ni sus campañas, sólo podemos reaccionar a ellas.

**ENTORNO:** Incluye aspectos demográficos, económicos, legales, etc a los que la empresa debe adaptarse porque no puede modificarlos. Por ej chaquetas de frío en Arabia Saudita

## Clase 9 Teoría de Stocks

**GESTIÓN DE STOCKS:** Sistema de obtener, almacenar, y abastecer determinados materiales o artículos a fin de asegurar un suministro eficiente en cantidad y tiempo adecuados de acuerdo a las necesidades de producción, utilización o venta

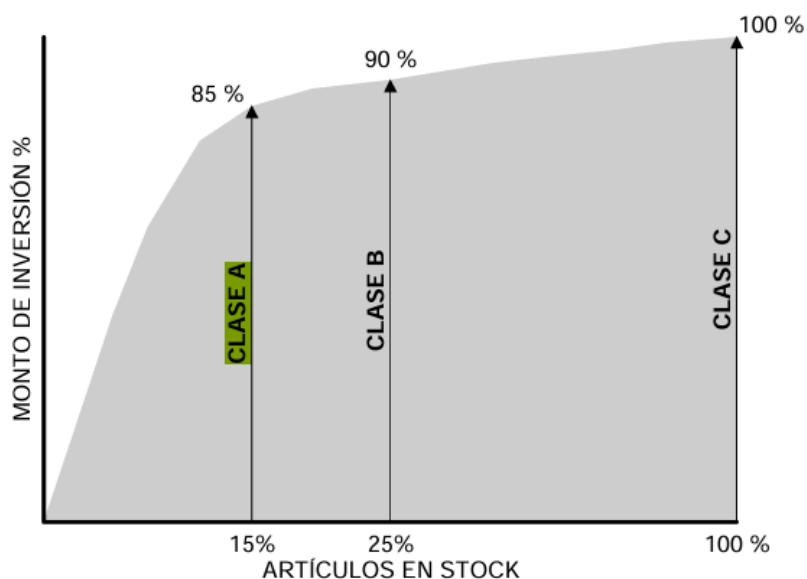
**POLÍTICA DE STOCKS:** el problema a resolver consiste en determinar CUÁNTO comprar y CUÁNDO pedir.

**MÉTODO DE REVISIÓN PERIÓDICA:** Consiste en establecer fechas fijas de revisión de existencias, y pedir, si es necesario, en función de las mismas.

- La ventaja es que se puede tener un control estricto de los artículos más importantes en costo, (CLASE A) que son los que menos se quieren tener inmovilizados.
- Establece **CUÁNTO PEDIR**.

**MÉTODO DE REPOSICIÓN DE CANTIDADES FIJAS EN FECHAS VARIABLES:** Se efectúa el pedido cuando el nivel de stock llega a un punto de reordenamiento.

- La cantidad que se solicita es siempre la misma.
- No considera variaciones de producción, es útil para CLASE B y C por su manejo global en función de las existencias.
- Resulta más sencillo y menos costoso, por ello es útil cuando se trata de elementos no tan importantes.
- Establece **CUÁNDO PEDIR**



## Clase 10 Sistemas de Recursos Humanos

### SUBSISTEMA DE RRHH

Área clave en las organizaciones modernas, se encarga de la administración y gestión del "Capital humano" de la empresa

#### **FUNCIONES:**

##### **1. Administración de Personal (La parte "dura")**

Es la función que se encarga de la "cuestión administrativa", como la "liquidación de sueldos", la administración de "legajos" y el cumplimiento de la Ley de Contrato de Trabajo.

##### **2. Gestión de RRHH (La parte "blanda" o estratégica)**

Esta es la parte estratégica del área. Su objetivo principal no es administrar, sino "Mejorar el desempeño" del personal.

Es el proceso de atraer, captar, mantener y desarrollar al personal. Esto incluye la capacitación, la motivación y la evaluación de la performance.

## Clase 11 Gestión de la información

**GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Proceso mediante el cual se localiza, obtiene, despliega y utiliza información para la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas en las Organizaciones

La importancia de gestionar la información radica en que es el proceso crítico para **localizar, obtener y utilizar** datos para la **toma de decisiones operativas, tácticas y estratégica**

### SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES Y CÓMO ELIMINARLOS

#### **Anclaje:**

- **Problema:** Estereotipos. Eventos del pasado. Impide analizar con toda la profundidad. Ej: Negociación
- **Solución:** Buscar distintas perspectivas, primero pensar solo

#### **Status QUO**

- **Problema:** Zona de confort. Mejor malo conocido que bueno por conocer
- **Solución:** Elegirlo cuando sea la mejor opción. Forzar la elección

#### **Costos Hundidos**

- **Problema:** Al analizar decisiones ya tomadas. Ej: "ya gastamos"
- **Solución:** Lidar con nuestras malas decisiones

### **Inf. Positiva**

- **Problema:** Oídos sordos. Buscamos fuentes de inf. que apoyen nuestro pensamiento y no lo contradigan
- **Solución:** Ver toda la información con igual rigor. Ser honesto con uno mismo

### **Planeamiento y forecasting**

- **Problema:** Exceso de confianza o prudencia.
- **Solución:** Imaginarse el mejor y el peor escenario.

### **Efecto Marco**

- **Problema:** Ver la realidad desde "nuestra perspectiva", sin buscar puntos de vista más globales
- **Solución:** Mirar el problema con distintos enfoques.

**CONOCIMIENTO:** Experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Debe ser entendida como la instancia de Gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización.

## **SISTEMAS**

Un Sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí para alcanzar un objetivo común. El objetivo a alcanzar depende de la organización.

**SISTEMA DE INFORMACIÓN:** conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

## **SISTEMAS DE GESTIÓN**

**NO INTEGRADO:** Vinculación manual. Vinculación a través de interfaces

**INTEGRADO:** Los datos se ingresan una única vez al sistema y se guardan en un único almacenamiento al que acceden todos los módulos

ERP: Sistema organizacional y administrativo basado en la tecnología de la información orientado a resolver los desafíos y problemas que presenta el entorno de negocios

## CONTROL DE GESTIÓN

**CONTROL DE GESTIÓN:** Proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de un ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa.

**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:** Conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de los aspectos o funciones de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ellas

### CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:

- Ser amigable
- Adecuado a la forma y cultura de la organización
- Entregar información en forma rápida y oportuna
- Ser flexible ante distintas situaciones
- Tener buena relación costo - beneficio

## Clase 12. Tablero de comando

**BUSINESS INTELLIGENCE:** conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

EJ: **Amazon** utiliza BI para comprender el comportamiento de sus clientes, analizando no solo las compras, sino también el tiempo de navegación y las búsquedas, lo que les permite adaptar su estrategia comercial

**TABLERO DE COMANDO:** Herramienta de gestión que permite diseñar y ejecutar una estrategia balanceada. ¿Qué significa 'balanceada'? Significa que no nos enfocamos solamente en lo financiero (en el dinero), sino que nos da una visión completa de toda la organización, mirando también al cliente, los procesos internos. Y lo más importante: es la herramienta que nos permite conectar el trabajo del día a día (el corto plazo) con nuestra Visión (el objetivo a largo plazo).



VEAMOS INDICADORES QUE SON LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN Y NOS DICEN SI VAMOS POR EL CAMINO CORRECTO A CUMPLIR LOS OBJETIVOS O NO

- **Paso 1: Análisis de Misión y Visión (FODA):** Primero, hicimos un diagnóstico para entender dónde estamos parados. A través de una matriz donde colocamos las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
- **Paso 2: Numeración de Objetivos Estratégicos:** Definimos 'qué' queremos lograr en las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Interna y de Aprendizaje.
- **Paso 3: Indicadores de Cumplimiento:** Definimos 'cómo' vamos a medir si estamos cumpliendo esos objetivos.
- **Paso 4: Construcción del Mapa Estratégico:** Conectamos esos objetivos para ver la relación de 'causa y efecto'.
- **Paso 5: Análisis de Impacto junto con Iniciativas:** Decidimos 'qué' proyectos concretos vamos a hacer (cómo comprar la nueva máquina automática).
- **Paso 6: Tablero de Comando:** Finalmente, unimos todo esto en la herramienta de gestión que vamos a ver.

**MATRIZ FODA:** Matriz para ver las Fortalezas(Interna), Oportunidades(Externas), Debilidades(Interna) y Amenazas(Externas)

**MAPA ESTRATÉGICO:** Herramienta visual que describe la estrategia de una organización, donde se ven los objetivos y su relación causa y efecto para poder llegar a la misión.

Tenemos 4 perspectivas:

- Aprendizaje y conocimiento
- Interna
- Cliente
- Financiera

*FINES DE LUCRO: Aprendizaje y conocimiento -> interna -> Cliente -> Financiera*

*SIN FINES DE LUCRO: Financiera -> Aprendizaje y conocimiento -> Interna -> Cliente*

#### **SUBSISTEMAS:**

Contabilidad y finanzas

Recursos humanos

Compras

Producción

Comercialización y marketing

## **PREGUNTAS EN EL COLOQUIO:**

**TONY TRABA:**

**Empresa: Fordismo Toyotismo Volvimos (queria saber que aprenden)**

**La pregunta que siempre hacía en clase**

Cual es la relación entre el contenido que nos dice el profesor con el mejor resultado que puede lograr una empresa

**¿Qué es el modelo conceptual? ¿Para qué sirve? ¿Cuáles son sus dimensiones y explicarlas?. Relación del modelo conceptual con la pregunta de la materia**

Modelo conceptual: Representa las dimensiones y variables que intervienen en la estructura y funcionamiento de una Organización

Sirve para: Analizar y estudiar una organización

Las dimensiones son: Normas Estructura Comportamientos

Relación del modelo conceptual y preg: El modelo conceptual es un sirve para analizar y estudiar una organización -> una vez que la estudiamos con el modelo conceptual podemos aplicar el contenido del profesor para poder lograr el mejor resultado/desempeño de una organización

**¿Qué es la arquitectura en el modelo conceptual?**

La arquitectura la podemos entender como estructura y la estructura es la expresión formal de la división del trabajo

**Algo de las cinco no se (nadie la supo responder pero era algo relacionado a la calidad creo)**

### **5 CEROS DE LA PRODUCTIVIDAD:**

**Cero DEFECTOS:** Eliminar por completo los errores internos y externos

**Cero STOCKS:** Minimizar los inventarios. El stock es una de las principales situaciones que motiva el "despilfarro" de recursos

**Cero SET UP:** Busca eliminar o reducir drásticamente los tiempos de seteo (tiempo de preparación y ajuste de máquinas o equipos)

**Cero PARADAS:** Busca eliminar los tiempos de espera y los tiempos muertos no planificados en el proceso productivo.

**Cero PAPEL:** Busca eliminar la documentación sobreabundante o innecesaria.

**Control de calidad vs gestión de calidad**

**Puesto de trabajo. ¿Qué es?**

Puesto de trabajo -> Misiones y funciones. Perfil. Competencias

**Proceso productivo. ¿Qué es?**

Serie interrelacionada de tareas que convierten recursos (como materia prima) en productos, bienes y/o servicios. Analizamos el proceso con:

- Optimización de los procesos
- Análisis de la capacidad
- Definir y medir rendimientos

## **ROCIO**

**¿Tipos de documentos que hay? (Factura, remito etc) y cuando se usan**

Factura: Documento que prueba la existencia de una compra o prestación de un servicio

Recibo: Documento que respalda y prueba la cancelación de una deuda/crédito

Remito: Documenta el envío de los bienes vendidos, acompaña la mercadería

Cheque: Orden de pago pura y simple librada contra un banco

Pagaré: Promesa de pago escrita

Nota de débito: Documento confeccionado por el vendedor para efectuar al cliente algún cargo o débito

Nota de crédito: Documento confeccionado por el vendedor para efectuar al cliente algún descargo o crédito

**¿Qué libros son obligatorios?**

Libro Diario General: Registra diaria y cronológicamente las transacciones.

Libro de Inventarios y Balances: Libro obligatorio de resumen donde se transcriben el Inventario Inicial y Final.

**¿Qué libros son opcionales?**

Libro mayor General: Registra todos los movimientos de cada cuenta en forma sistemática

**¿Qué es el patrimonio?**

comprende el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona (física o jurídica) a disposición inmediata o diferida, así como las cargas que lo gravan

**Tipos de contabilidad**

**Financiera/Patrimonial: Para usuarios externos**

**Contabilidad de gestión: Para usuarios internos**

## **PELA**

- 4P
- Variables no controlables en marketing

**Qué es segmentación del marketing**

Subgrupos homogéneos en que se divide el mercado de acuerdo a características relevantes en el comportamiento de compra. Por ejemplo: Una empresa que vende zapatillas. En lugar de intentar vender el mismo modelo a todo el mundo (Marketing Indiferenciado), decide segmentar su mercado  
Segmento A: Jóvenes de 15 a 25 publicidad por instagram o tiktok  
Segmento B: Corredores profesionales publicidad en eventos de maratón

**business intelligence, lo arranco como que es algo que se usa para decisiones operativas o algo así**

BUSINESS INTELLIGENCE: conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

El texto menciona cómo **Amazon** utiliza BI para comprender el comportamiento de sus clientes, analizando no solo las compras, sino también el tiempo de navegación y las búsquedas, lo que les permite adaptar su estrategia comercial

**Mapa estratégico cual es la primera en una empresa con fines de lucro y cual es la primera en una empresa sin fines de lucro**

*FINES DE LUCRO: Aprendizaje y conocimiento -> interna -> Cliente -> Financiera*

*SIN FINES DE LUCRO: Financiera -> Aprendizaje y conocimiento -> Interna -> Cliente*

**Pasos para el mapa estratégico**

**Tablero de comandos. ¿Cuáles son los objetivos y todas las perspectivas?**

**Mision y Vision diferencia**