



Segundo Semestre

Administración en salud

32152419
32151207

Unidad 3

Las áreas funcionales de
una organización

Programa desarrollado





Las áreas funcionales de una organización



Imagen de [El administrador](#)



INDICE

Presentación	4
Competencia específica	6
Logros	6
3. Las áreas funcionales en una organización	7
3.1 Operaciones	7
3.1.1. Organización del área de operaciones.....	8
3.1.2. Las cinco “P” de producción	9
3.1.3. Objetivos de la transformación- producción	10
3.1.4. Selección de maquinaria y equipo	11
3.1.5. Logística para empresas de comercialización y servicios	14
3.2 Recursos Humanos	15
3.2.1 Proceso de reclutamiento	16
3.2.2 Proceso de contratación	19
3.2.3 Capacitación y desarrollo.....	21
3.2.4 Motivación	23
3.3 Administración y finanzas.....	25
3.3.1 La función financiera.....	25
3.3.2 Estados financieros	27
3.3.3 Análisis e interpretación de estados financieros	28
3.3.4 Ciclo financiero	30
3.3.5 Planeación y control financiero	33
3.4 Mercadotecnia.....	34
3.4.1 Conceptos de mercadotecnia	34
3.4.2 Segmentación de mercados	41
3.4.3 Ventas	42
3.4.4 Publicidad y promoción.....	42
3.5 Otras áreas auxiliares.....	44
3.5.1 Área de asuntos legales	44
3.5.2 Área de investigación y desarrollo	45
3.5.3 Área de ingeniería y diseño	45
3.5.4 Área de calidad.....	46
3.5.5 Área de sistemas y aplicación de tecnología de la información.....	47



Cierre de la unidad.....	47
Fuentes de consulta	48
Bibliografía complementaria.....	49
Lista de citas de figuras.	50



Presentación

En esta tercera unidad, se revisarán las áreas funcionales que pueden existir al interior de las empresas u organizaciones (en la práctica, se utilizan los términos empresa, negocio, organización o institución como sinónimos y para cuestiones administrativas, es correcto).

No podemos decir que un área funcional sea más importante que otra, ya que cada una de ellas tiene sus propias funciones, importancia y responsabilidades que en conjunto, permiten el logro de los objetivos de la empresa. Las interacciones que se dan entre ellas, son necesarias e importantes para que la empresa pueda cumplir con los objetivos y metas que se ha propuesto y al final, cumplir con todo lo que se haya formulado en la etapa de planeación y que ha quedado plasmado en la misión, visión y objetivos de la empresa.

Finalmente, la unidad 3 está organizada de la siguiente manera:



Unidad 3. Las áreas funcionales de una organización

3.1 Operaciones

- 3.1.1. Organización del área de operaciones
- 3.1.2. Las cinco "P" de producción
- 3.1.3. Objetivos de la transformación- producción
- 3.1.4. Selección de maquinaria y equipo
- 3.1.5. Logística para empresas de comercialización y servicios

3.2 Recursos Humanos

- 3.2.1 Proceso de reclutamiento
- 3.2.2 Proceso de contratación
- 3.2.3 Capacitación y desarrollo
- 3.2.4 Motivación

3.3 Administración y finanzas

- 3.3.1 La función financiera
- 3.3.2 Estados financieros
- 3.3.3 Análisis e interpretación de estados financieros
- 3.3.4 Ciclo financiero
- 3.3.5 Planeación y control financiero

3.4 Mercadotecnia

- 3.4.1 Conceptos de mercadotecnia
- 3.4.2 Segmentación de mercados
- 3.4.3 Ventas
- 3.4.4 Publicidad y promoción

3.5 Otras áreas auxiliares

- 3.5.1 Área de asuntos legales
- 3.5.2 Área de investigación y desarrollo
- 3.5.3 Área de ingeniería y diseño
- 3.5.4 Área de calidad
- 3.5.5 Área de sistemas y aplicación de tecnología de la información



Competencia específica

Reconoce las áreas funcionales de una organización, identificando las actividades que desempeña cada una, para reconocer su importancia en proceso administrativo.

Logros

Identifica de las áreas funcionales (recursos humanos, administración y finanzas, mercadotecnia, operativa y otras áreas auxiliares)

Describe las actividades de cada una de las áreas funcionales.

Asocia la relación que existe entre las etapas del proceso administrativo y las áreas funcionales dentro del sistema de salud.



3. Las áreas funcionales en una organización

No existe un estándar con respecto al número de áreas funcionales para las empresas; ya que el número de áreas funcionales, depende del giro de la misma, del tamaño, número de empleados, de la ubicación y de otros factores, serán las áreas que se puedan definir para cumplir con las metas y objetivos. En general, podemos hablar de áreas funcionales como operaciones, recursos humanos, administración y finanzas, mercadotecnia, alta dirección y otras áreas auxiliares.

En esta unidad revisaremos las áreas funcionales que son las más comunes entre las empresas. La importancia de las mismas radica en que a través de ellas se alcanzan los objetivos de las empresas, así que debe de existir una relación sana entre las áreas para que se trabaje en forma ordenada, productiva, eficiente y eficaz, con la finalidad de no desperdiciar recursos ni duplicar funciones.

Es importante aclarar que posiblemente, en la práctica, las empresas o los empresarios pueden cambiar el nombre de las áreas funcionales; lo importante es que se lleve a cabo la división de funciones y la asignación de las mismas a las áreas funcionales, para definir también las responsabilidades de cada puesto que integre la empresa u organización.

Por ejemplo, en las instituciones de salud, puede ser que el área de operaciones sean los **consultorios** o las **áreas de intervenciones quirúrgicas**; esto es, en donde se realizan las funciones principales de la empresa.

3.1 Operaciones

Históricamente, el área de operaciones o producción ha sido la más estudiada y la que dio pie a diversos estudios que permitieran el mejoramiento de sus funciones, una vez que las empresas dejaron de ser artesanales para convertirse en empresas productivas o industriales.



En la actualidad la competencia entre las empresas implica varios factores, entre ellos, calidad, precio y servicio. El área de operaciones de la empresa (figura 1), desempeña un papel muy importante en este sentido ya que es la responsable, en la mayor parte, de la calidad de los productos o servicios; 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.



Figura 1. Área de operaciones.

La generación o producción de bienes y servicios, es una función esencial de toda empresa; mediante el proceso de transformación o manufactura, convierte los insumos (recursos naturales, recursos humanos y capital) en productos (bienes y servicios).

La manufactura es la actividad central de las microempresas. El crecimiento y cambio característicos de las empresas modernas afectan directamente los procesos de transformación. Probablemente muchas empresas pequeñas surgen porque se dispone de un procedimiento económico para obtener productos que requiere el mercado. Sin embargo, la necesidad de aventajar a los competidores exige que se vincule la manufactura con la estrategia empresarial.

3.1.1. Organización del área de operaciones

La función principal del área de operaciones consiste en administrar; esto es planear, organizar, dirigir y controlar de la forma más eficiente posible, todos los recursos de un sistema de transformación-producción requeridos para obtener los bienes y/o servicios que comercializa la empresa.

Por lo anterior, en las empresas, el área de operaciones se puede organizar de muchas maneras, de acuerdo a la estrategia de la empresa; sin embargo, es posible que en forma específica, se efectúen las siguientes funciones:

- **Manufactura:** Programación detallada de manufactura y control de producción.



- **Empaque y embalaje:** Partes y sub-ensambles, acabados, servicio y reparación.
- **Distribución:** Control de almacenes, recepción y embarque de mercancías.
- **Ingeniería de manufactura:** Ingeniería de planta, servicios generales, seguridad industrial, mantenimiento correctivo y preventivo, ingeniería industrial, distribución de planta, manejo de materiales, diseño de herramientas, métodos, tiempos y movimientos, instrumentación, ingeniería de costos.
- **Estimación y planeación de operaciones:** compras y abastecimientos, investigación de compras, compras nacionales, compras de importación, desarrollo de proveedores, seguimiento de proveedores, trámites legales y de importación, planeación y control de inventarios.
- **Aseguramiento de calidad:** Auditorías internas de calidad, desarrollo de métodos de control, control de instrumentos, inspección y pruebas, desarrollo y evaluación de proveedores y garantía de calidad
- **Administración del Sistema de Información de Operaciones:** Registro de las actividades planeadas en el programa informático elegido, seguimiento y control de las actividades.

3.1.2. Las cinco “P” de producción

La forma en que se administra a los trabajadores, materia prima, maquinaria, herramientas y plantas de producción es fundamental para que la empresa funcione en un ambiente competitivo como el que se enfrenta en la actualidad.

Estos recursos se conocen como las 5 “P” de producción, como se describe a continuación y se ejemplifica en la figura 2:

- **La planta de producción:** es el lugar en donde se lleva a cabo la producción de los bienes o servicios que genera la empresa. En el caso de un hospital, por ejemplo, será el área de consultorios, de intervenciones quirúrgicas o de urgencias, que es precisamente el lugar en donde se dan las actividades u operaciones que están más relacionadas con el objetivo, la misión y la visión de la empresa, en este caso, el hospital.
- **Las personas:** se trata de todo el personal que trabaja en *la planta*, como los obreros o ingenieros en el caso de una fábrica; o los médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, anestesistas, nutriólogos, dietistas, en el caso de un hospital, consultorio o un centro de salud.



- **Las partes:** la materia prima, agua, luz, etc., que se necesita para fabricar un producto o proporcionar un servicio. Por ejemplo, jeringas, gasas, mantas, colchas, guantes, prótesis, sondas, abate lenguas, apósitos, entre otros, en el caso de una clínica, consultorio u hospital.
- **Los procesos de producción:** el conjunto de actividades o pasos para fabricar los bienes o servicios. En el caso de los hospitales, serán procesos establecidos que se seguirán al pie de la letra por quienes participan en ellos.
- **Los sistemas de planeación y control de la producción,** que son todas las formas, métodos, técnicas, etc. que se utilizan para planear y controlar la producción de los bienes y servicios.



Figura 2. Las cinco “P” de la producción.

3.1.3. Objetivos de la transformación- producción

El área de producción de una empresa, tiene como principal objetivo el que se entreguen los productos o se presten los servicios solicitados por el cliente, tanto en las cantidades como en las fechas acordadas. Podemos resumirlo en la siguiente frase:



Fabricar un bien, o servicio de alta calidad, en la cantidad solicitada y el tiempo requerido, al costo presupuestado

El área de operaciones de la empresa es la responsable de las cantidades elaboradas de productos o de los servicios prestados; en parte también es responsable de la calidad de los productos o servicios, puede contribuir a una reducción en los precios a través de un control de los costos de producción y finalmente, puede ayudar a mejorar el servicio a los clientes ofreciendo tiempos de entrega más cortos o más eficientes.

En la actualidad, las empresas asocian sus objetivos a la calidad y a la responsabilidad social, lo que significa que en todas las áreas funcionales, se adoptarán estos conceptos y regirán las operaciones, de forma tal que todos los insumos, procesos y productos o servicios, cumplan con estas características y estén alineados con la misión y visión de la empresa.

En consecuencia, aun cuando el área de operaciones tenga bien definidos sus objetivos, éstos deberán ser acordes con los de la empresa. Un aspecto que es necesario considerar en la planeación de las operaciones, es la elaboración de productos o la prestación de servicios; esto es, que como resultado de estudios de mercado, se conozca la cantidad mínima, máxima y media de productos o servicios que se tengan que prestar o comercializar en un periodo determinado.

Como ejemplo, podemos comentar el caso de un hospital local. El estudio de mercado permitirá conocer la densidad de población de la zona, las enfermedades más frecuentes, el tipo de intervenciones quirúrgicas que se realizan a los habitantes, la capacidad de pago de los posibles clientes, las fechas o los periodos en los que se utilizan más los servicios, entre otros, de tal forma que al inicio de las operaciones, pueda tenerse una idea más clara de las dimensiones con las que deberá contar dicho hospital y la distribución de las instalaciones, el personal que será contratado y las prestaciones que se les ofrecerá, para que de esta forma, pueda otorgar sus servicios en forma eficiente y productiva.

3.1.4. Selección de maquinaria y equipo



Figura 3. Maquinaria y equipo.

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; seleccionar el equipo y la maquinaria (figura 3) que se usará es muy importante, pues de ello depende el dimensionamiento de su capacidad instalada.

El uso de información adecuada y oportuna es vital para quienes tienen que tomar decisiones sobre la selección y adquisición de maquinaria y equipo. Algunos aspectos a considerar en la selección del equipo y la maquinaria son:

- Precio
- Requerimiento de espacio
- Capacidad de producción
- Precisión de la máquina
- Facilidad de uso
- Seguridad
- Habilidades que requiere la mano de obra para usarla
- Flexibilidad (diferentes usos)
- Tiempo de preparación
- Disponibilidad de refacciones y garantías
- Servicio de mantenimiento

Distribución física de las instalaciones

Ese concepto se refiere a la determinación del lugar en que deberán ser ubicados los departamentos, centros de trabajo, máquinas, bodegas, cuarto de limpieza e instalaciones de cómputo, etc. en toda la empresa.

En una buena distribución de planta, la ubicación de la maquinaria, puestos de trabajo, bodegas, etc. permite la adecuada circulación o flujo de las personas y materiales. Asimismo, la distancia que recorren los operarios es la más corta posible.

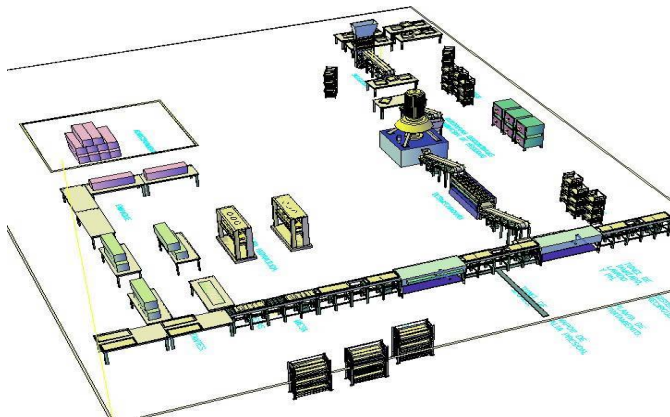


Figura 4. Distribución de las instalaciones

Existen algunos aspectos que se deben tomar en cuenta al efectuar la distribución de las instalaciones (Figura 4). Éstos son:

- Tipo de producto
- Tipo de proceso de producción
- Volumen de producción
- Espacio disponible dentro de la planta

Según Richard Muther, los tres tipos más comunes de distribución física de las instalaciones son:

- **Distribución de posición fija:** Es el tipo de distribución más sencilla. Está diseñada de tal forma que los materiales, mano de obra, supervisores, maquinaria y equipo son colocados en el lugar donde se realiza la actividad o el trabajo. Tiene como ventajas que se minimiza el costo de transporte del producto final (el destino final del producto es el lugar en donde se fabrica) y se tiene en un solo punto todo el control de las operaciones que se requieren para fabricar el producto. Y como desventaja que el costo de manejo de materiales y mano de obra es alto.
- **Distribución de proceso** (Figura 5): En este tipo de distribución se conjuntan las máquinas y la mano de obra que realizan tareas similares. Se le llama distribución por proceso porque cada proceso de la actividad final, se realiza en áreas diferentes. Tiene como ventaja que se puede fabricar gran variedad de modelos con la misma maquinaria. Y sus desventajas son, el alto costo de manejo de materiales y la imposibilidad de fabricar grandes volúmenes.
- **Distribución de producto** (Figura 5): Es una forma de distribución de personal y equipo, de acuerdo con la secuencia de operaciones realizadas sobre el producto o el cliente. En esta distribución, todos los productos pasan por el mismo camino a lo largo de la línea de producción. El flujo de actividades es continuo. Como ventajas tiene, que minimiza la cantidad de manejo manual de materiales, por ello, también el costo de manejo de materiales es menor que en el caso de la distribución por proceso, es posible fabricar grandes volúmenes de productos y hay un menor inventario de productos en proceso. Entre las desventajas, se pueden mencionar que las distribuciones son inflexibles, esto es, la maquinaria es



muy especializada, el trabajo que realiza el personal se convierte en monótono y la inversión en maquinaria y equipo es costosa.

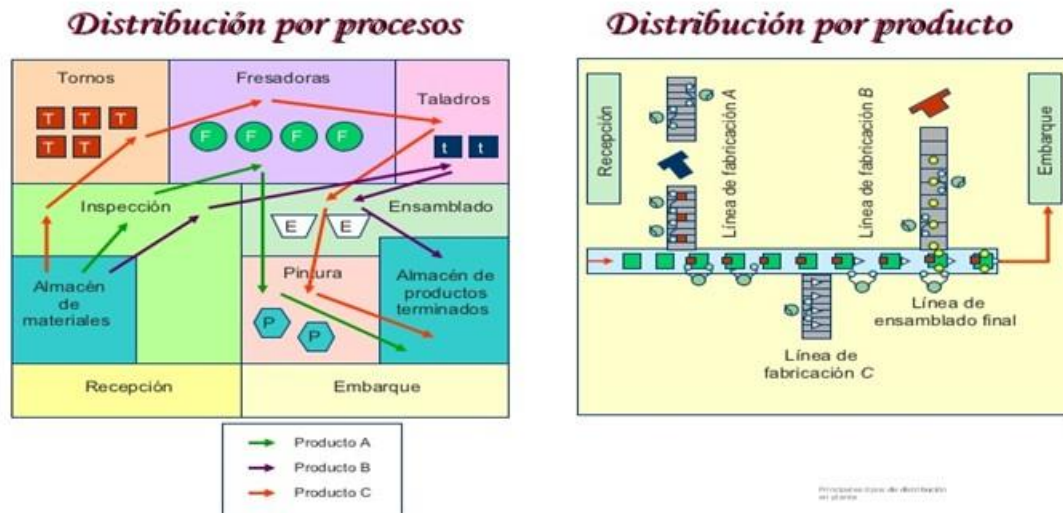


Figura 5. Distribución por procesos y por productos.

3.1.5. Logística para empresas de comercialización y servicios

La logística cumple una función principal de servicio, apoyando las actividades del área de operaciones o producción y de mercadotecnia, agregando al producto o servicio, un valor de *oportunidad*. Una acción logística bien diseñada, coordinada con mercadotecnia y orientada al cliente, es una de las herramientas decisivas para crear fidelidad del cliente a través de un mayor valor al producto que se entrega. Otros beneficios para la empresa, son el aumento de la rentabilidad por disminución de costos, y el manejo de inventarios para un retorno rápido de la inversión.

Para suministrar eficazmente los productos y servicios, las empresas deben definir claramente, antes de establecer su política de distribución, los siguientes puntos:

- Las necesidades o exigencias del servicio requerido.
- Los mejores métodos para satisfacerlas.
- Los sistemas de transporte y entrega de los productos.
- Los niveles de existencias apropiados y su seguimiento a través de programas informáticos.



- La ubicación de depósitos y centros de distribución.

Los canales de comercialización adecuados para cada línea de producto.



Figura 6. Función logística.

La función logística (figura 6) incluye procesos, etapas o conceptos como: almacenaje, salida de materia prima, compras nacionales e internacionales, control de inventarios, transporte externo e interno, distribución nacional y/o internacional, atención de los pedidos, reciclaje de residuos y de productos desechados por el cliente, planeación y control de producción, control de calidad, mantenimiento, comercialización, ventas, servicio al cliente, protección del medio ambiente y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación.

3.2 Recursos Humanos

El recurso más importante dentro de las empresas es el recurso humano; ya que en la actualidad se le ha otorgado una importancia relevante en el proceso de administración. En la actualidad, las empresas pueden designar a esta área con el nombre de recursos humanos, personal, gerencia de recursos humanos o capital humano, por la importancia que tienen las personas que ocupan los puestos dentro de la organización. Se ha visto que cuando el personal cumple correcta y adecuadamente con todo el proceso de recursos humanos y se integra en el puesto para el que fue contratado, cumpliendo eficaz y eficientemente con sus funciones, los resultados obtenidos permiten con mayor facilidad el logro de los objetivos de la empresa; por ello el nombre de capital humano.

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



Al interior de toda empresa, organización o institución, los recursos humanos (Figura 7) son los recursos más importantes, porque son los únicos que pueden dar forma o modificar a los otros componentes de la empresa; situación que no puede ser a la inversa. También son los únicos elementos que podemos encontrar en todas las áreas funcionales, en todos los niveles de la organización y en todas las etapas del proceso administrativo.



Figura 7. Recursos humanos

Para contratar exitosamente al personal apropiado, de acuerdo a las necesidades de la organización, el departamento de recursos humanos debe seguir los procesos sucesivos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal, que son utilizados para cubrir vacantes tanto de personal de confianza como personal sindicalizado.

3.2.1 Proceso de reclutamiento

Atraer empleados con talento para la empresa es un desafío continuo para la mayoría de las áreas de recursos humanos. En ocasiones la necesidad de cubrir puestos de trabajo se conoce con anticipación, debido a planes detallados de requerimientos de personal. Otras veces, esa área se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estos casos, encontrar candidatos competentes es una actividad complicada.



Figura 8. Reclutamiento y selección

Por lo general, el proceso de reclutamiento y de selección de personal (Figura 8), comienza cuando existe un requerimiento para cubrir un puesto, ya sea de nueva creación, por alguna promoción interna, algún despido, o retiro, etcétera. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en



lineamientos o políticas que deben seguirse durante el proceso. Estos requisitos previos tienen como objetivo, orientar al responsable de esta función sobre las acciones que deberá seguir.

En proceso de reclutamiento se distinguen dos fases importantes, que son:

1. **Fuentes de reclutamiento:** Son los lugares en los cuales se pueden atraer los recursos humanos necesarios, con las habilidades y perfil de acuerdo a la descripción de puestos, en forma oportuna, para lo cual es importante la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento, que permiten la disminución del tiempo de reclutamiento, la disminución de los costos operativos del reclutamiento e incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos preseleccionados y candidatos admitidos. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.

Fuentes internas: es la reubicación de los trabajadores, por promoción o traslados. Utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes. La empresa somete a concurso promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa, a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Fuentes externas: Son los diferentes medios de contacto indirecto, donde inciden las técnicas de reclutamiento y pueden ser las bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones, oficinas de colocación, internet, otros empleos y el público en general.

2. **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 para atraer a los candidatos hacia la empresa. Los medios de comunicación que se usan en el reclutamiento son entre otros, la requisición de personal; solicitud oral o escrita hecha a trabajadores, carta, teléfono, correo electrónico, la web, página de la empresa, periódico, anuncios o mantas fuera de la empresa, radio, televisión, folletos o boletines.



Proceso de selección



Figura 9. Selección de personal

Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal (Figura 9). La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse a la descripción del puesto vacante. Es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los candidatos son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones de puestos.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos seleccionados en la etapa de reclutamiento se presentan a entrevista 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 empresa.

Objetivos del proceso de selección: La selección de personal es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la empresa y sus propósitos son el de escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto y hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la empresa con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva a mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección (figura 10) es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una empresa a otra, debido a las diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la misma empresa para cubrir las vacantes.



Figura 10. Proceso de Selección

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata.



3.2.2 Proceso de contratación



Figura 11. Contratación de personal

Una vez aprobadas con éxito las etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado. La selección y la contratación de personal (Figura 11) se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no contrata a una persona, antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la empresa. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

El proceso de contratación incluye varias etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la empresa y de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la contratación puede ser de dos formas, ya sea individual o colectiva.

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”. 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 artículo 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”. Se deduce de la definición que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado. Esto es que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado, que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores, y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón.

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”. El patrón puede ser persona física o moral. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón representado por una sociedad.

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”.

El contrato colectivo de trabajo tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la relación laboral, concluyendo que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual. El contrato colectivo de trabajo es el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la ley.

Requisitar el expediente del trabajador: Esta función es un medio de control de personal. Esta fase informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente son los documentos acumulados del trabajador durante el proceso de selección y los instrumentos que debe proporcionar como complemento de la información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están, la solicitud de empleo, los comprobantes de la entrevista, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico y documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados y de antecedentes penales.

Proceso de inducción

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la empresa, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción. La inducción es el proceso (Figura 12) de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto, se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la empresa y su ambiente de trabajo.



Figura 12. Proceso de inducción

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo; tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados de la empresa a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.



- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la empresa, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

Aparte de la ayuda técnica que se le puede dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Introducción al departamento de personal: Historia de la organización, políticas generales de personal, indicaciones sobre disciplina, prestaciones a las que tiene derecho.
- Introducción al puesto: La cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

3.2.3 Capacitación y desarrollo

El Proceso de capacitación.



Figura 13. Proceso de capacitación

Acrecentar las destrezas, habilidades, cualidades y competencias de los integrantes de una empresa comprende la capacitación de personal; también el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. La capacitación (Figura 13) juega un importante papel, ya que por la dinámica de las empresas, se intensifica su actividad hacia la globalización. Tradicionalmente la capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad del área de recursos humanos y debe ser de gran importancia para todo jefe inmediato.



El proceso de capacitación (Figura 14) es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, habilidades, competencias, cualidades y destreza, para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus actividades.



Figura 14. Proceso de capacitación.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar a los integrantes de la empresa, para su crecimiento profesional en determinada carrera en la misma o para que se vuelvan más eficientes y productivos en su cargo.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el área de recursos humanos puedan ser cubiertas con personal interno.

Objetivos de la capacitación y el desarrollo:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador a cualquier nivel de la empresa.
- Proporcionar al trabajador, una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- 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.

3.2.4 Motivación

Uno de los factores más trascendentes dentro de la empresa, que permite y facilita las actividades y relaciones dentro de la misma, es la motivación (Figura 15). En la actualidad, muchas empresas están promoviendo la participación de sus integrantes, de tal manera que los empleados sientan más apego a la empresa y existe una mayor motivación.



Figura 15. Motivación

Mantener al personal motivado y con una actitud favorable hacia el trabajo es una de las tareas fundamentales del área de recursos humanos, por lo que periódicamente se indaga 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.

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 en la década de 1960 desarrolla su teoría de "higiene" y 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 situaciones desagradables del ambiente; se 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 están 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 necesidades que lo hacen crecer y desarrollarse mentalmente y que impulsan al individuo a querer llegar a niveles superiores de creatividad, de producción y rendimiento. Este grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye, el elemento activo de la motivación.

David McClelland (Motivación para el logro) ha estado últimamente endosando el tema de la motivación, 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.

Maslow, en su libro Motivación y personalidad, aparecido en 1954, sostiene que las necesidades de los individuos se desarrollan en una secuencia, desde deseos "más bajos" hasta deseos "superiores" y dedujo que las necesidades satisfechas no crean motivación, y que las necesidades "más bajas" deben satisfacerse antes de que puedan surgir las "superiores"

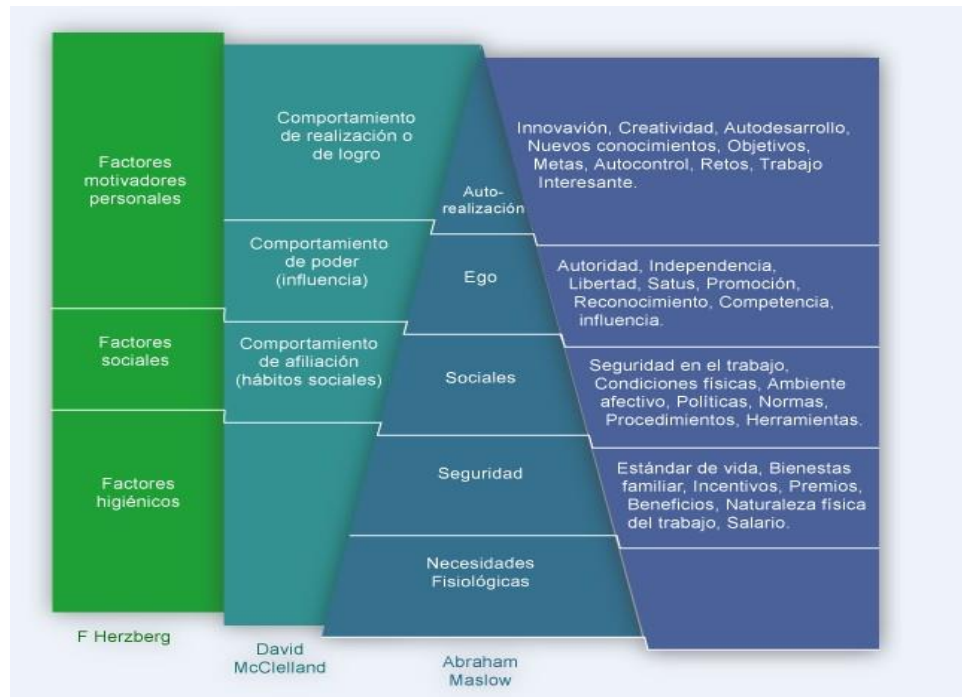


Figura 16. Clasificación de la motivación.



3.3 Administración y finanzas



Figura 17. Administración y finanzas

Como parte de sus actividades, todas las empresas llevan a cabo operaciones financieras y administrativas (Figura 17); esto es, todas generan movimientos de recursos monetarios ya sea utilizando dinero en efectivo, instrumentos financieros o transferencias electrónicas.

Por lo anterior, las operaciones administrativas y financieras están relacionadas con todas las demás actividades de la empresa, por ello es que se requiere una óptima gestión financiera, que permita obtener, distribuir e invertir recursos financieros, ejercida por el responsable del área, en coordinación con los demás de encargados de las áreas y conforme a los ordenamientos que rigen a la empresa.

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.

3.3.1 La función financiera

En términos generales podemos decir que a través de la función financiera, podemos ver reflejadas en términos monetarios, todas las operaciones de la empresa; sus principales objetivos son el de hacer rentable a la empresa y mejorar sus ganancias, desarrollar de manera eficiente las actividades de custodia, control y desembolso de recursos financieros, valores y documentos negociables de la empresa, llevar a cabo los registros contables y elaborar los estados financieros referentes a las operaciones financieras de la empresa y realizar la clasificación, distribución eficaz y oportuna del pago del personal que labore en la empresa.

Por lo anterior, las principales funciones financieras son:



- Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
- Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine el responsable del área.
- Desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.
- Administra todos los ingresos de la empresa.
- Cuida la relevancia, confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la administración financiera.
- Aplica a las operaciones patrimoniales, los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Presenta informes periódicos de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.
- Planifica el pago de los salarios de todo el personal de la empresa.
- Asegura que se efectúen los descuentos a los salarios de los empleados por diversos motivos.
- Elabora y tramita los pagos o transferencias electrónicas destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa, incluidos proveedores, impuestos diversos, servicios, entre otros.
- Elabora proyecciones de ingresos y gastos estimados para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto.
- Administra y controla los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa, al igual que las recaudaciones recibidas por diferentes conceptos.
- Revisa, consolida y aprueba el Plan Anual de actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de su Dirección.

En resumen, podemos decir que 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; dicha 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. El trabajo financiero es una base



importante para tomar decisiones y establecer cursos de acción ante diversas alternativas disponibles.

3.3.2 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 (Figura 18) 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.

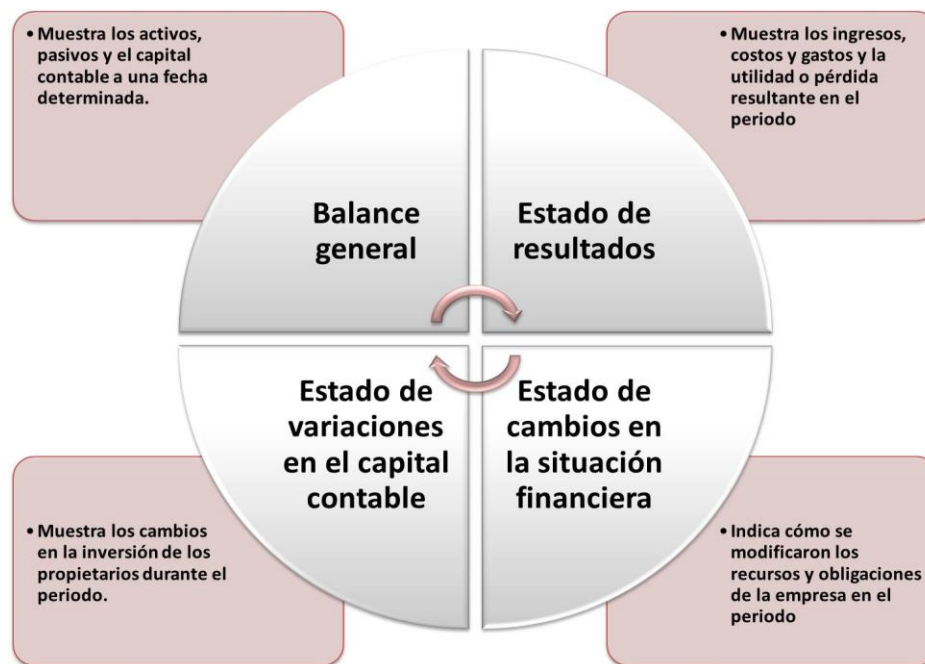


Figura 18. Estados financieros.

Existen diversos estados financieros básicos cuyo propósito es contar con diferente información financiera:

Estado de posición financiera o Balance general: Estado financiero que muestra los recursos de que dispone una empresa 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 conoce la situación financiera y económica, así como la liquidez y rentabilidad. Se le conoce como la fotografía de la empresa, pues se trata de un estado financiero estático que muestra la posición financiera a una fecha determinada, generalmente al 31 de diciembre de cada año.

Estado de resultados o pérdidas y ganancias: Es un estado financiero que muestra los ingresos, identificados con sus costos y gastos correspondientes y, como resultado, la utilidad o pérdida en el periodo contable. Se le conoce comúnmente como la película de la empresa pues muestra cuál ha sido el comportamiento 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 periodo de tiempo, que puede ser un mes, semestre o año, como usualmente se maneja el periodo contable.

Estado de cambios en la situación financiera: 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 se ve afectada. El adecuado abastecimiento de efectivo o de recursos circulantes es esencial para garantizar un funcionamiento conveniente de la empresa 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.

3.3.3 Análisis e interpretación de estados financieros

En el apartado anterior, revisaste cuáles son los estados financieros básicos, pero es importante aclarar que por sí sola la información contable no permite en la mayoría de los casos tener una visión completa del estado en que se encuentra una empresa. Para profundizar en su situación, 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 área específica 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.



El análisis e interpretación de estados financieros (Figura 19) es la técnica utilizada 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.



Figura 19. Análisis e interpretación de estados financieros.

Los métodos más comunes para realizar el análisis financiero, son:

Métodos de análisis vertical: se refieren a comparaciones hechas entre un conjunto de estados financieros a una fecha o periodo determinado según corresponda, es decir, entre el Balance General, Estado de resultados y el Estado de cambios en la situación financiera.

Método de razones simples: compara los rubros o cuentas que tienen una relación directa de causa y efecto, por medio de una simple división (razones simples geométricas) o, bien, a través de una resta (razones simples aritméticas), siendo las primeras las de mayor aplicación.

Este método es uno de los más utilizados, por su importancia cabe destacar lo siguiente:

1. Al comparar dos rubros para obtener una razón simple, deberán ser relevantes y tener una relación directa entre sí.
2. No existen reglas rígidas para la selección de los rubros, por consecuencia se aplica el criterio para su selección considerando el propósito del análisis y las características de la empresa.
3. Una vez determinadas las razones simples es indispensable se les confronte contra un parámetro de eficiencia, denominado “razón estándar” o, bien, contra la política fijada por la empresa para evaluar su resultado contra lo que debe ser. Las razones simples aplicadas aisladamente imposibilitan la emisión de un juicio.
4. Cada rubro reflejado en los estados financieros debe observar armonía, es decir, una proporcionalidad lógica, en su defecto originan situaciones que afectan las utilidades de la empresa.

Consiste básicamente en la comparación de dos cifras colocadas en forma de quebrado, en el numerador se escribe el valor de la partida que se quiere comparar y en el denominador se escribe el valor con el que se quiere comparar. **Los resultados que se obtienen apoyan la interpretación de la solvencia, estabilidad y rentabilidad.**



3.3.4 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).

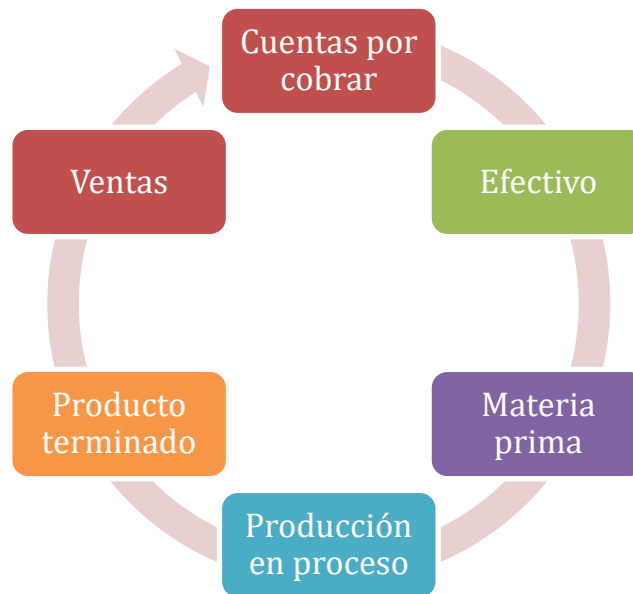


Figura 20. Ciclo financiero

La gráfica anterior (Figura 20) representa el ciclo financiero. Para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Rotación de cuentas por cobrar} + \text{Rotación de inventarios} - \text{Rotación de Proveedores}}{\text{Ciclo financiero}}$$

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

**Administración de cuentas por cobrar**

Concepto: Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo. 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 representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

Su importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia y constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La administración y las políticas de crédito están muy relacionadas con el giro de la empresa y la competencia del mercado en que opera.

Dependiendo del giro de la empresa y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por tanto, las ventas a crédito se transforman en cuentas por cobrar representado generalmente en la empresa una inversión del activo circulante.

Rotación de cuentas por cobrar

La buena o la mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo de efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

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.

El otorgamiento de crédito conlleva las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y financiar las cuentas por cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

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.

**Administración de inventarios**

Concepto 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.

Los inventarios están constituidos en varias categorías: materias primas y otros artículos como empaques y envases, producción en proceso, artículos terminados para ser vendidos a los clientes, produciéndose la utilidad en el ciclo operativo a corto plazo al convertirse las ventas en cuentas por cobrar y en efectivo al lograrse su cobro.

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

- Materias primas y materiales auxiliares de fabricación, constituidas por todas las materias primas de muy diversa conformación que serán consumidas en el proceso productivo de la empresa.
- Producción en proceso constituida por la materia prima que se está transformando en un punto del proceso productivo; la mano de obra directa o indirecta que participan en el proceso productivo y los gastos indirectos que serán aplicados a la producción.
- Artículos terminados que son el resultado del proceso productivo de la empresa y están listos para ser vendidos.
- Artículos de compra-venta también conocidos como mercancías para reventa que no fueron producidos por la empresa y están en condiciones para ser comprados por los clientes.
- Mercancías en tránsito que han sido embarcadas por el proveedor y que aún no se han recibido.



3.3.5 Planeación y control financiero

Los presupuestos son las herramientas más comunes de planeación y control financiero. En este apartado podrás revisar los principales aspectos de los presupuestos desde una óptica de un proyecto de inversión, aunque muchos de los conceptos, fácilmente identificables, pueden ser aplicados a proyectos en operación.

Presupuesto: 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, entre otros.

En el contexto del proyecto de inversión, los presupuestos son la cuantificación monetaria de las operaciones a futuro, teniendo como marco de referencia las premisas establecidas en el estudio de mercado y en el estudio técnico. 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.

En la tabla 1 puedes ver los tipos de presupuestos, para la elaboración de un estudio financiero.

Tabla 1. Tipos de presupuesto.

De inversión	De ingresos de operación	De egresos de operación
Fija	Producto Principal	Costo de producción
Diferida	Subproducto	Gastos de administración
		Gastos de ventas

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 y finanzas.



Al decidir la fuente de financiamiento hay que considerar:

- Tasa de interés fija o variable
- Plazo para cubrir la deuda
- Términos de contratación

3.4 Mercadotecnia

Como todas las áreas funcionales de la empresa, la de mercadotecnia tiene su propia importancia y está dada porque es la responsable de conocer el mercado al que van dirigidos los productos o servicios que la empresa comercializa. Esto implica una serie de actividades relacionadas con los clientes, mercado, producto, servicio y ventas, como podrás ver más adelante.

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.

3.4.1 Conceptos de 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 empresa.



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

Como puedes ver en la tabla 2, las actividades del departamento de mercadotecnia se pueden dividir en varias funciones y actividades:

Tabla 2. Actividades del departamento de mercadotecnia

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 alta dirección 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.



Estudios de hábitos, usos y actitudes de mercado

Este tipo de estudios proporcionan elementos clave del mercado, los cuales permiten establecer las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para la venta de nuestros productos o servicios.



Figura 21. Perfil del consumidor.

El objetivo general de este tipo de investigaciones es conocer el **perfil del consumidor** (Figura 21) 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:

- Perfil del cliente actual: tanto en lo que se refiere a los aspectos demográficos como a los psicográficos.
- Conocimiento de establecimientos del mismo tipo: competencia directa y competencia indirecta.
- Establecimientos que visita (participación de mercado).
- Razones por las que los visita.
- Frecuencia de visita.
- Compra promedio por cliente.
- Opinión de los productos y el servicio.
- Servicios que podría ofrecer.
- Posicionamiento del negocio vs. la competencia.
- Medios de comunicación más adecuados.

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 rigen la mercadotecnia:



Figura 22. Las 22 leyes inmutables de la mercadotecnia

En la tabla 3 puedes ver la descripción de cada una de las 22 Leyes inmutables de la mercadotecnia:

Tabla 3. Leyes inmutables de la mercadotecnia

Ley	Descripción
Ley del liderazgo	Es mejor ser el primero que ser el mejor.
Ley de la categoría	Si no puedes ser el primero en una categoría, crea una nueva en la que puedas ser el primero.
Ley de la mente	Es mejor ser el primero en la mente del consumidor, que en el punto de venta.
Ley de la percepción	El marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones.
Ley del enfoque	El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.
Ley de la exclusividad	Dos empresas no pueden compartir la misma palabra.
Ley de la escalera	La estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera.
Ley de la dualidad	Se plantea que a la larga la carrera sea de dos empresas.
Ley del opuesto	Si optas por el segundo puesto, la estrategia está determinada por el líder (hacer lo contrario del líder).
Ley de la división	Una categoría con el tiempo se dividirá para convertirse en dos o más categorías.
Ley de la perspectiva	El efecto del marketing es a largo plazo.



Ley de la extensión de la línea	Existe una presión irresistible para extender el valor de los mismos (diferentes productos)
Ley del sacrificio	Se tiene que renunciar a algo para obtener algo.
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.
Ley de la franqueza	Cuando se admite algo negativo, el cliente potencial le admite algo positivo.
Ley de la singularidad	En cada situación solo una jugada producirá resultados.
Ley del impredecible	Salvo que escriba los planes de sus competidores, no podrá competir con ellos.
Ley del éxito	El éxito precede a la arrogancia y ésta al fracaso.
Ley del fracaso	El fracaso debe ser esperado y aceptado.
Ley del bombo	Anuncia que a menudo la situación es lo contrario de cómo se publica.
Ley de la aceleración	Los planes que triunfan no se construyen sobre novedades, sino en tendencias.
Ley de los recursos	Sin los fondos adecuados ninguna idea despegará del suelo.

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 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 empresa? 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 otras empresas 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.

La Mezcla de Mercadeo y las cuatro P's			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Listas	Cubrimiento	Ventas Personales
Estilos	Plazos	Lugares	Promociones
Marca	Intereses	Inventario	Exhibiciones
Empaque	Niveles	Transporte	Ventas Electrónicas
Tamaño	Márgenes	Almacenamiento	
Garantía	Condiciones	Despachos	
Servicios			
Devoluciones			

Figura 23. Las cuatro "P's" de la mercadotecnia

Para definir la estrategia comercial, la mercadotecnia se vale de las 4 "P's" (Figura 24), siendo: producto, precio, promoción y plaza.

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: 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 y 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 como marca, presentación, empaque, permisos y leyendas que debe contener, entre otros.



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, como precio por arriba del costo, precio sugerido por el proveedor, precio por arriba o por abajo de la competencia y precio por marca del producto.

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.

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.

Competencia

En cualquier negocio es fundamental conocer lo que los competidores están haciendo, ello para buscar la forma de diferenciarse. Los aspectos más importantes a conocer de los competidores, son: las instalaciones, productos, promoción y publicidad, personal y clientela



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.

3.4.2 Segmentación de mercados

La segmentación de mercado sirve para:

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

En la tabla 4 puedes ver las bases más comunes para segmentar el mercado:

Tabla 4. Bases para la segmentación de mercados

Bases de la segmentación	Ejemplos de segmentación típicos
Geográfica: Región Ciudad Ubicación Clima	Norte, sur, este oeste Menos de 25,000 habitantes, más de 25,000 Urbano, rural Frío, caluroso
Demográfica: Sexo Ciclo de vida familiar Escolaridad Ocupación Religión Ingreso	Masculino, femenino Soltero, casado, niño, joven, adulto Primaria, secundaria Profesionista, ama de casa Católico, protestante Menos de \$3,500.00 mensuales, más de \$3,500.00
Psicográfica: Clase social Personalidad Estilo de vida Beneficios deseados	Alta, media, baja Ambicioso, agresivo Conservador, liberal Seguridad, precio bajo



3.4.3 Ventas

La venta (Figura 24) es una de las actividades más pretendidas por la empresa, organización o persona que ofrece 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.



Figura 24. Ventas de servicios

La permanencia en el mercado 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 empresa.
- 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.

3.4.4 Publicidad y promoción

La publicidad (Figura 25): 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 de la empresa. En la actualidad se utilizan también los medios digitales para realizar la publicidad de manera más focalizada.



Figura 25. Publicidad.

Promoción (Figura 26): 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.



Figura 26. Promoción

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.

3.5 Otras áreas auxiliares

Dependiendo del tipo de empresa de que se trate, del tamaño, de la ubicación, del número de empleados; pueden existir algunas áreas funcionales adicionales, no necesariamente las empresas deberán contar con estas áreas, sin embargo, es importante estudiarlas, ya que las funciones que realizan son de gran utilidad para lograr mejores resultados en la empresa.

3.5.1 Área de asuntos legales

Tiene como finalidad representar legalmente a la empresa por instrucción de la alta dirección o gerencia general, así como proporcionar asesoría y asistencia en materia de su competencia a la administración y demás áreas funcionales de la empresa, viendo por la correcta aplicación de las leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes, con el objeto de proteger los intereses de la empresa y sus integrantes.

Sus objetivos principales son:

- Conocer y aplicar las leyes vigentes así como las disposiciones, normas y procedimientos internos de la empresa con el propósito de representarla en cualquier acto legal y administrativo, de tal manera que se garantice la protección de los intereses de la empresa y su buen funcionamiento.
- Representar y asesorar en materia legal a la alta dirección en los diferentes acuerdos y licitaciones que se firmen con organismos nacionales e internacionales a fin de salvaguardar los intereses económicos y patrimoniales de la empresa.
- Mantener buenas relaciones obrero- patronales mediante la aplicación de leyes, reglamentos y normas internos y demás leyes laborales vigentes.

Si en la empresa no se cuenta con un área específica, se puede contratar o subcontratar a un despacho o bufete jurídico especialista que se encargará de



resolver toda clase de asuntos jurídicos que se presenten, entre ellos, los de propiedad industrial, registro de marcas y patentes, compra- venta, firma de convenios y contratos, asuntos de tipo laboral y relaciones con el sindicato.

3.5.2 Área de investigación y desarrollo

La función del área de investigación y desarrollo es identificar las oportunidades, las amenazas y los retos del mercado en el que se desarrolla la empresa. También es parte importante de la función el desarrollar productos y soluciones innovadoras y competitivas, que satisfagan las necesidades de los clientes y de los diferentes mercados en los que opera la empresa. El departamento de investigación y desarrollo puede ser la clave del futuro de la empresa. Un equipo de investigación y desarrollo ineficaz no servirá de mucho

De esta actividad surgen dos problemas específicos para la alta dirección:

- Los resultados de la investigación difícilmente pueden ser pronosticados y la empresa puede realizar cuantiosas inversiones en un proyecto de investigación solo para encontrar que no existe una aplicación comercial efectiva.
- Los costos de investigación y desarrollo pueden ser excesivos y por tanto fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Cuando la empresa no puede financiar esta área, es posible que busque la asesoría de expertos consultores en el tema, de forma tal que sus costos no aumenten por tener un área que no tiene posibilidades de financiar.

3.5.3 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.



La investigación y desarrollo es una actividad más relacionada con las empresas de ingeniería y manufactura. El área funcional o departamento de investigación y desarrollo se enfoca en mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos productos para asegurar que la empresa mantenga su ventaja competitiva en el mercado. En las empresas más grandes, el área de investigación y desarrollo puede realizar investigaciones fundamentales sobre nuevos materiales o tecnologías que no tienen una aplicación comercial inmediata.

3.5.4 Área de calidad

La decisión de implantar un sistema de gestión de calidad, según los estándares actuales, es una decisión estratégica de la empresa y como tal involucra a todos los integrantes de la misma.

La calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, no sólo del responsable del área, así que es vital para la empresa que si existe un área de calidad, todo el personal sepa de que existe dicho sistema y cuáles son sus funciones y responsabilidades respecto al mismo.

El área de calidad, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora
- asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa

Las funciones y responsabilidades se pueden sintetizar en las siguientes cuatro áreas de trabajo:

- Apoyar a la alta dirección a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad y a la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión.
- Asegurar que todos los integrantes de la empresa conocen los requisitos del cliente y el correcto procesamiento y uso de la información referente al sistema de gestión.



- Coordinar la realización de las auditorías internas, siendo parte activa en las mismas; las auditorías externas, las acciones derivadas para la corrección de las no conformidades, los mecanismos de participación del personal y los programas de mejora y las acciones formativas derivadas del estudio de las necesidades de formación.
- Promover la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo, la prevención, la implantación de un programa de costos de calidad.

3.5.5 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

¡Muchas felicidades! En este momento ya has concluido con la unidad tres de administración en salud, así que te recomiendo que si tienes algunas dudas o quieres profundizar sobre algún tema, busques información adicional para que esos temas te queden claros antes de realizar las actividades que corresponden.

Ahora ya cuentas con los conocimientos y habilidades necesarios para reflexionar sobre el funcionamiento de una empresa y tienes la oportunidad de identificar las actividades que requieren ser mejoradas y hacer propuestas para contribuir a una operación eficiente y eficaz en la empresa.



La división de las empresas en áreas funcionales permite el desarrollo ordenado, coordinado, bien dirigido, planeado y controlado, de las funciones y operaciones que realiza la empresa y que permiten el logro de sus objetivos, a través de llevar a cabo acciones relacionadas con la misión, visión y valores que rigen la operación rutinaria de la misma.

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 cliente obtenga un producto o servicio de calidad que sea equivalente al precio que tendrá que pagar.

Fuentes de consulta

- Gómez, A. (2007). *Enciclopedia de la seguridad informática*. México: Alfaomega.
- Muther, Richard. (1992). *Distribución en Planta*. México. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. [Archivo pdf] <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Las%2022%20leyes%20inmutables%20del%20marketing.pdf>
- 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.



Bibliografía complementaria

- Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Brown, J. (2005). *La Psicología Social en la Industria*. México: Breviarios Fondo de Cultura Económica.
- 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.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- 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.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (1973). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración*. (13a. Edición). 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.
- Mackenzie, R. (noviembre-diciembre, 1969). *The Management Process in 3-D*. Harvard Business Review.



Lista de citas de figuras.

Figura 1. Área de operaciones. Anónimo. (Sin fecha). Área de operaciones. Recuperado de: http://abassy.es/wp-content/uploads/2014/06/ico_operaciones_v02.jpg

Figura 2. Las cinco “P” de la producción. Anónimo. (Sin fecha). Las cinco P de la producción. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/administracioneproduccionwilsonvelastegui-110505171710-phpapp02/95/administracion-de-la-produccion-5-728.jpg?cb=1304615954>

Figura 3. Maquinaria y equipo. Anónimo. (Sin fecha). Maquinaria y equipo. Recuperado de: [http://img.classistatic.com/crop/200x150/i.ebayimg.com/00/s/NjAxWDcyMA==/z/gz4AAOSwcBhWab78/\\$_19.JPG?set_id=8800005007](http://img.classistatic.com/crop/200x150/i.ebayimg.com/00/s/NjAxWDcyMA==/z/gz4AAOSwcBhWab78/$_19.JPG?set_id=8800005007)

Figura 4. Distribución de las instalaciones. Anónimo. (Sin fecha). Distribución de las instalaciones. Recuperado de: http://images.bibliocad.com/biblioteca/image/00030000/5000/fabrica-distribucion-de-planta-3d_35846.jpg

Figura 5. Distribución por procesos y por productos. Anónimo. (Sin fecha). Distribución por procesos y por productos. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/distribucion-fisica-de-las-instalaciones-1224517818448963-9/95/distribucion-fisica-de-las-instalaciones-4-728.jpg?cb=1226862970>

FIGURA 6. Función logística. Anónimo. (Sin fecha). Función logística. Recuperado de: <http://noticiaslogisticaytransporte.com/wp-content/uploads/2014/11/logistica-hospital.jpg>

Figura 7. Recursos humanos. Anónimo. (Sin fecha). Recursos humanos. Recuperado de: http://www.rrhhdigital.com/rfiles/XJQP_medico9.jpg

Figura 8. Reclutamiento y selección. Anónimo. (Sin fecha). Reclutamiento y selección. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/reclutamientoyselecciondayanacordero-120302201038-phpapp01/95/reclutamiento-y-seleccion-dayana-cordero-1-728.jpg?cb=1330720218>

Figura 9. Selección de Personal. Anónimo. (Sin fecha). Selección de personal. Recuperado de: http://elempleado.mx/sites/default/files/imagecache/nota_completa/RH_0.jpg

Figura 10. Proceso de selección. Anónimo. (Sin fecha). Proceso de selección. Recuperado de: <http://www.ferparecursoshumanos.es/wp-content/uploads/2015/05/fasesps.jpg>

Figura 11. Contratación de personal. Anónimo. (Sin fecha). Contratación de personal. Recuperado de: <http://altonivel.impresionesaerea.netdna-cdn>



Figura 12. Proceso de inducción. Anónimo. (Sin fecha). Proceso de inducción. Recuperado de: http://images.slideplayer.es/2/143454/slides/slide_29.jpg

Figura 13. Proceso de capacitación. Anónimo. (Sin fecha). Proceso de capacitación. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/elprocesodecapacitacinsesin2-150327175012-conversion-gate01/95/el-proceso-de-capacitacin-sesin-2-8-638.jpg?cb=1427478710>

Figura 14. Proceso de capacitación. Anónimo. (Sin fecha). Proceso de capacitación. Recuperado de: <http://www.megasalud.com.mx/img/Megasalud-oportunidad-de-especializacion-y-capacitacion-para-medicos-enfermedades-autoinmunes.jpg>

Figura 15. Motivación. Anónimo. (Sin fecha). Motivación. Recuperado de: <http://www.secretodeexito.com/wp-content/uploads/2012/11/la-motivaci%C3%B3n.jpg>

Figura 16. Clasificación de la motivación. Anónimo. (Sin fecha). Clasificación de la motivación. Recuperado de: http://4.bp.blogspot.com/-rng8YIQgPLs/U7PHUMTID_I/AAAAAAAAAm0/_0ckAvNn318/s1600/Abraham-Maslow-motivaci%C3%B3n-pir%C3%A1mide.jpg

Figura 17. Administración y finanzas. Anónimo. (Sin fecha). Administración y finanzas. Recuperado de: http://www.upedregal.edu.mx/portal/images/esp_finanzas.jpg

Figura 18. Estados Financieros. Anónimo. (Sin fecha). Estados Financieros. Recuperado de: http://1.bp.blogspot.com/-mlzTvxsu4dU/T99fHnedtMI/AAAAAAAAABI/JMlv_Kg0bxk/s1600/5.jpg

Figura 19. Análisis e interpretación de estados financieros. Anónimo. (Sin fecha). Análisis e interpretación de estados financieros. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-estados-de-financieros/img18.png>

Figura 20. Ciclo financiero. Elaboración propia.

Figura 21. Perfil del consumidor. Anónimo. (Sin fecha). Perfil del consumidor. Recuperado de: <http://soniarujas.com/wp-content/uploads/2013/01/PERFIL-600x481.jpg>

Figura 22. Las 22 leyes inmutables de la mercadotecnia. Anónimo. (Sin fecha). Las 22 leyes inmutables de la mercadotecnia. Recuperado de: <http://descubremarketing.com/wp-content/uploads/2013/02/las-22-leyes-inmutables.png>

Figura 23. Las cuatro P de la mercadotecnia. Anónimo. (Sin fecha). Las cuatro P de la mercadotecnia. Recuperado de: <http://image.slidesharecdn.com/4ps-ciu-130220114149-phppapp01/95/mezcla-de-marketing-las-4-ps-1-638.jpg?cb=1361360827>

Figura 24. Venta de servicios. Anónimo. (Sin fecha). Venta de servicios. Recuperado de: <http://www.opinionysalud.com/wp-content/uploads/2015/11/Salud-1.jpg>

Figura 25. Publicidad. Anónimo. (Sin fecha). Publicidad. Recuperado de: http://www.hechoennl.gob.mx/Uploads/1-1542Anuncios_redessociales.jpg



Figura 26. Promoción. Anónimo. (Sin fecha). Promoción. Recuperado de:
<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRKlgPA-TXJBFBJOKE60hhKJogzGjiLnSK9yP6rXM3WW7CeFxlP>

Figura 27. Alta dirección. Anónimo. (Sin fecha). Alta dirección. Recuperado de:
https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRtrfWkKHfZFE3D_07jS3eOPMI9jW-IoXLI7DUqo044NBSMkVHb

Figura 28. Habilidades directivas. Anónimo. (Sin fecha). Habilidades directivas.
Recuperado de: http://habilidadesdirectivas20.files.wordpress.com/2009/12/dibuix_21.jpg