

# Gestión de Empresas

Franco Matzkin, Mario Rosales, Cesar Castillo, Nicolás Arato

*Basado en el libro Teoría y Práctica.. (L. Traba), diapositivas, apuntes de clase y resumen de F. González*

30 de noviembre de 2017- 09:28

## Índice

<b>1. Teoría de las Organizaciones</b>	<b>3</b>
1.1. Definiciones básicas . . . . .	3
1.1.1. Organización . . . . .	3
1.1.2. Administración . . . . .	3
1.1.3. Gestión . . . . .	3
1.1.4. Empresa . . . . .	3
1.2. Evolución teórica de la Administración . . . . .	5
1.2.1. Tendencias actuales . . . . .	8
1.2.2. Evolución de la industria . . . . .	9
1.3. Modelo Conceptual . . . . .	10
1.4. El Espacio Organizacional . . . . .	12
1.4.1. Recurso humano . . . . .	12
1.4.2. Modelo de articulación jerárquico o vertical . . . . .	12
1.4.3. Modelo de articulación horizontal . . . . .	13
1.4.4. Modalidades de Trabajo . . . . .	13
1.4.5. Los Procesos . . . . .	14
1.4.6. Trabajo en equipo . . . . .	14
1.4.7. Desarrollo Institucional . . . . .	14
1.5. Gestión de la calidad . . . . .	14
1.5.1. Calidad . . . . .	14
1.5.2. Las bases del modelo . . . . .	15
1.5.3. Las Organizaciones y la Calidad . . . . .	15
1.5.4. Costos de la No Calidad . . . . .	16
1.5.5. Modelos para la Gestión de la Calidad . . . . .	16
1.5.6. Normas ISO . . . . .	17
1.5.7. Programa Nacional de Garantía de Calidad en la Atención Médica (PNGCAM) . . . . .	17
1.5.8. Premio Nacional a la Calidad . . . . .	17
1.6. Gestión Ambiental . . . . .	18
1.7. Responsabilidad Social Empresaria . . . . .	19
1.7.1. Beneficios de aplicar a un programa RSE . . . . .	19
1.7.2. Pasos para implementar RSE . . . . .	20
1.7.3. El Plan RSE . . . . .	20
<b>2. La Empresa y sus Subsistemas</b>	<b>21</b>
2.1. Contabilidad . . . . .	21
2.1.1. Objetivos de la Contabilidad . . . . .	21
2.1.2. Tipos de usuarios de la contabilidad . . . . .	21
2.1.3. Clasificación de la Contabilidad . . . . .	21
2.1.4. Funciones de la documentación contable . . . . .	22

2.1.5.	Clasificación de los Documentos Comerciales . . . . .	22
2.1.6.	Documentos . . . . .	22
2.1.7.	Centros de Costos . . . . .	23
2.1.8.	El Patrimonio . . . . .	24
2.2.	Comercialización (Marketing) . . . . .	28
2.2.1.	Análisis del Sistema Comercial . . . . .	28
2.2.2.	Definiciones de Marketing . . . . .	28
2.2.3.	Filosofía y Técnica . . . . .	29
2.2.4.	Evolución . . . . .	29
2.2.5.	El Mercado . . . . .	29
2.2.6.	Aplicaciones de la Investigación de Mercado . . . . .	30
2.2.7.	Variables Controlables (4P) . . . . .	30
2.2.8.	Plan de Negocios . . . . .	31
2.3.	Stocks . . . . .	32
2.3.1.	Abastecimiento . . . . .	32
2.3.2.	Cadena de Abastecimiento (Supply Chain) . . . . .	32
2.3.3.	Stocks . . . . .	32
2.3.4.	Control o Gestión de Stocks . . . . .	32
2.3.5.	Elementos de la Teoría de Stocks . . . . .	32
2.3.6.	Análisis de la Composición del Stock - Curva ABC . . . . .	33
2.3.7.	Balance Económico . . . . .	33
2.3.8.	Políticas de Stock . . . . .	35
2.3.9.	Simulación . . . . .	35
2.4.	Recursos Humanos . . . . .	36
2.4.1.	Origen y Marco Regulatorio . . . . .	36
2.4.2.	Convenio Colectivo de Trabajo . . . . .	36
2.4.3.	Sistema de Seguridad Social . . . . .	36
2.4.4.	Sistema de Administración del Personal . . . . .	36
2.4.5.	Remuneración . . . . .	36
2.4.6.	Jornada de Trabajo . . . . .	36
2.4.7.	Liquidación de Haberes . . . . .	37
2.5.	Gastos en Personal . . . . .	37
<b>3.</b>	<b>Sistemas de Información para la Gestión</b>	<b>37</b>
3.1.	Gestión de la información . . . . .	37
3.1.1.	Dato e Información . . . . .	37
3.1.2.	Gestión de la Información . . . . .	37
3.1.3.	Sesgos en la toma de decisiones y cómo mitigarlos . . . . .	37
3.1.4.	Conocimiento . . . . .	38
3.1.5.	Gestión del Conocimiento . . . . .	38
3.1.6.	Sistemas . . . . .	39
3.1.7.	Sistemas de Gestión . . . . .	39
3.1.8.	ERP . . . . .	39
3.1.9.	Sistema de Control de Gestión . . . . .	40
3.2.	Tableros de Comando . . . . .	40
3.2.1.	Pasos para construir un BSC . . . . .	40
3.2.2.	Sistemas de Información y los Tableros de Comando . . . . .	43
3.2.3.	Data Warehouse . . . . .	44

# 1. Teoría de las Organizaciones

## 1.1. Definiciones básicas

### 1.1.1. Organización

Una organización es un conjunto de personas (sistema social) que desarrolla actividades a las que asignan recursos para el logro de objetivos comunes.

El sistema de producción tiene como objetivos satisfacer demandas, obtener productos y prestar servicios.

### 1.1.2. Administración

La *actividad* de administrar consiste en la asignación de recursos a ciertas actividades para el cumplimiento de determinados objetivos en las organizaciones. Implica diseñar, planificar y controlar la ejecución del trabajo necesario para ello, mientras que la *disciplina* tiene como objeto de estudio a las organizaciones para estudiarlas, predecirlas y mejorarlas.

### 1.1.3. 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.

En otras palabras, Gestión = Administración + Toma de Decisiones, es *hacer que las cosas pasen...*

### 1.1.4. Empresa

Existen varias definiciones para el mismo concepto:

- Sistema integrado de recursos que se organizan para el desarrollo de actividades económicas con el objeto de lograr un fin.
- Organización social que utiliza una gran variedad de recursos y desarrolla un conjunto de actividades para lograr un determinado objetivo.
- Medio donde se coordinan los factores de la producción (tierra, capital y trabajo).
- Unidad económica básica destinada a transformar recursos en bienes y/o servicios para la satisfacción de una necesidad.

Es un *sistema* social, abierto e integrado, que posee *recursos* humanos, materiales, técnicos y financieros. Estos recursos son escasos, cuantificables económicamente, de libre utilización, útiles y fungibles.

Pueden tener distintos **fin**es, según el tipo:

- Privadas Capitalistas: El principal fin es la reproducción del capital, lucro económico, maximización del beneficio económico. Ganancia (retorno del empresario capitalista por la inversión realizada y el riesgo asumido), y como secundarios, fines sociales y técnicos.
- Empresas Públicas y Sociales: Se enfocan en la reproducción ampliada de la vida y la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Como fin secundario está la eficiencia económica.

A su vez, las empresas se pueden **clasificar** según:

- Tipo de Actividad: Extractivas, Industriales, Comerciales o De Servicios.
- Tamaño: Microempresas, Pequeñas, Medianas o Grandes.
- Origen del Capital: Nacionales o Extranjeras.
- Propiedad del Capital: Públicas, Privadas o Mixtas.
- Forma Jurídica y Responsabilidad:
  - Unipersonal: No existe separación entre el patrimonio de la empresa y el personal.

- Sociedad: <sup>1</sup> Permite limitar la responsabilidad de los socios.

Las sociedades están reguladas por la Ley 19550, que establece que una sociedad existe si una o más personas en forma organizada, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios o soportando las pérdidas. Se tipifican tres módulos: Sociedades atípicas, sociedades simples o residuales, y sociedades legalmente constituidas.

La **Responsabilidad** puede ser: Limitada (sólo al aporte de capital efectuado por cada socio), Ilimitada (cada socio es responsable con la totalidad de sus bienes personales, además del aporte efectuado), Subsidiaria (la responsabilidad aparece cuando el acreedor reclama judicialmente a la sociedad el pago y los bienes se manifiestan insuficientes para el cumplimiento), Simplemente Mancomunada (cada socio responde por partes iguales de la deuda) o Solidaria (cada socio responde por el total de la deuda).

Entre los principales tipos societarios se encuentran la Sociedad Colectiva, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad Cooperativa, teniendo cada uno obligaciones diferentes.

La **Cooperativa** es una entidad fundada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar un servicio. No hay lucro institucional, los excedentes se reparten en proporción a los servicios utilizados por cada asociado o las operaciones realizadas. Existen diferentes clases (de trabajo, consumo, agrarias, servicios públicos, seguro, etc).

Las **Asociaciones Civiles y Fundaciones** son Personas Jurídicas sin fines de lucro. Tienen por objeto el bien común. Poseen patrimonio propio y no subsisten únicamente de asignaciones del Estado. Pueden tener alguna actividad lucrativa pero como medio y no como fin de la asociación. La Inspección General de Justicia aprueba sus estatutos, autoriza y fiscaliza su funcionamiento. No puede transformarse en una sociedad comercial. Deben presentar los estados contables de *Situación Patrimonial, Recursos y Gastos, Evolución del Patrimonio Neto y Origen y Aplicación de Fondos*.

En una **Fundación**, existe la figura del fundador, quien constituye la misma por su voluntad exclusivamente, dona un patrimonio a perpetuidad para el cumplimiento del fin de la organización. Los beneficiarios son siempre personas ajenas a la misma.

Finalmente, en las **Asociaciones** los miembros aúnan esfuerzos para cumplir el fin común, todos aportan para la constitución de un patrimonio social y son los beneficiarios directos de la actividad que desarrolla la asociación.

### Principales Tipos Societarios

Tipos Societa- rios	Sociedad Colecti- va	Sociedad Anóni- ma	Sociedad de Res- ponsabilidad Li- mitada	Sociedad Coope- rativa
<b>Clasificación</b>	Sociedad de Perso- nas	Sociedad de Capi- tal	Sociedad Mixta	Régimen especial
<b>Cantidad de Socios</b>	Sin límite	Sin límite	Hasta 50	Mínimo 10, sin lí- mite (adhesión li- bre y voluntaria)
<b>Duración de la Sociedad</b>	Limitada, determi- nada en el contrato. Puede prorrogarse	Limitada, determi- nada en el contrato. Puede prorrogarse	Limitada, determi- nada en el contrato. Puede prorrogarse	Ilimitada
<b>Responsabilidad de los socios</b>	Ilimitada, subsi- diaria y solidaria	Ilimitada a las acciones suscriptas por cada socio	Ilimitada a las cuo- tas suscriptas por cada socio	Limitada al monto de las cuotas socia- les suscriptas
<b>Forma de constitución</b>	Por instrumento público o privado	Por instrumento público. Por acto único o suscripción pública	Por instrumento público o privado	Por instrumento público o privado

<sup>1</sup>Persona Jurídica, distinta a las personas humanas de los propietarios.

<b>Capital Social</b>	Formado por partes de interés	Dividido en partes iguales representadas por acciones	Dividido en partes iguales llamadas cuotas	Acciones, capital variable e ilimitado. Principio de "puertas abiertas"
<b>Monto del CS</b>	No existe capital mínimo, debe posibilitar el cumplimiento del objetivo social	Existe un mínimo regulado por el Poder Ejecutivo (\$12000)	No existe capital mínimo, debe posibilitar el cumplimiento del objeto social	Cualquier monto inicial
<b>Administración</b>	Por los socios o un tercero	Directorio formado por accionistas o no. El presidente es el representante	Gerencia (uno o más socios o no)	Consejo de administración
<b>Gobierno</b>	Reunión de socios (decisiones por mayoría de capital)	Asamblea de socios (cada acción da derecho a un voto)	Asamblea de socios (cada cuota de capital da derecho a un voto)	Asamblea de socios
<b>Fiscalización</b>	Por los socios	Síndico o sindicatura colegiada y Consejo de Vigilancia (optativo)	Menos de 20 socios optativo, más de 20 socios obligatorio	Síndico
<b>Reserva Legal</b>	No hay	5 % de las ganancias realizadas y líquidas de cada ejercicio, hasta alcanzar el 20 % del CS	5 % de las ganancias realizadas y líquidas de cada ejercicio, hasta alcanzar el 20 % del CS	5 % de los excedentes repartibles y sin límite. También se deben realizar fondos: asistencial y laboral (5 %) y de educación y capac. coop. (5 %)
<b>Cesión de cuotas/acciones</b>	Intransmisible, salvo consentimiento de todos socios (unanimidad)	Son transferibles libremente sin afectar a la sociedad por contrato de compraventa (acto privado)	Libremente transferibles salvo disposición contraria del contrato (puede limitarse pero no prohibirse) contrato de cesión de cuotas	Principio de puertas abiertas libre entrada y salida de los socios
<b>Libros obligatorios (además del diario y de inventarios y balances)</b>	Sobre los del Art. 44 del Código de Comercio, los demás son optativos	Libro de Registro de Acciones, Libro de asistencia Asambleas, Libro actas deliberaciones de los órganos colegiados: Asamblea, Directorio, Cons. Vigilancia, Sindicatura	Más de 20 socios: libros de actas de deliberaciones de los órganos colegiados: gerencia, asamblea, Cons. Vigilancia, sindicatura	Registro de asociados, actas de asambleas, actas de reuniones del consejo de administración e informes de auditoría

## 1.2. Evolución teórica de la Administración

La evolución del pensamiento, agrupado en *escuelas*, plantea los conceptos básicos de la administración en cada época, y se señala un cambio que no es necesariamente aceptado por todos en términos de convertirse en un paradigma, y tampoco se ve reflejado en la mutación de las organizaciones hacia nuevos modelos, ya sea por motivos conservadores o porque se pueden dar formas mixtas de organización

interna. A continuación se presentan las escuelas más destacadas.

### Escuelas de la Administración

Escuela de la..	Ideas y trabajos más significativos	Limitaciones	Teorías y técnicas que perduran en la actual ciencia de la administración
<b>Adm. Científica (1900-1925)</b>	Introducen a la Adm. Cientif. en lugar de la Adm. de iniciativa. Racionalizan y sistematizan los procesos industriales. Estudian e implantan sistemas de incentivos. Desarrollan la planificación de las tareas estableciendo normas y métodos de operación para ellas. Cronometran los tiempos de proceso, eliminan transportes y movimientos inútiles.	Fueron formalistas y autoritarios. No tuvieron en cuenta al hombre en toda su dimensión. En especial ignoraron las variables de la conducta y los factores de la motivación, suponiendo erróneamente que era solamente de tipo económico. Fueron empiristas, trabajaron solamente en el campo formal y en el área industrial.	Técnicas de racionalización y eficiencia. Técnicas de estudio de tiempos y movimientos. Técnicas de Lay-out y de transportes internos. Técnica de eficiencia fabril en general. Teoría de la programación y control de la producción. Teoría de la supervisión funcional.
<b>Adm. Industrial y General (1900-1925)</b>	Conceptualiza el contenido de la administración: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Define seis áreas básicas de operaciones. Enuncia los principios de la administración. Formula un modelo primario de organigrama y profesiograma. Desarrolla un modelo de manual de procedimientos.	Fue formalista y autoritario. Su teoría de la autoridad de derecho divino fue el sostén de su modelo que, en consecuencia, no se ajusta a la realidad. No tuvo en cuenta a las variables de la conducta. Sus principios resultan ambiguos y contradictorios. Su concepción de las comunicaciones y de la estructura está viciada por sus ideas formalistas.	Su concepción administrativa, su división de la organización en áreas y su modelo de manual de funciones y profesiograma se utilizan, pero adecuados e integrados a las modernas teorías y técnicas de la administración. Algunos de los principios también son utilizables aunque no como tales, sino como guía o complemento de ciertas técnicas administrativas.
<b>Relaciones humanas (1925-1935)</b>	Incursionan por primera vez en el campo comportamental al que denominan informal. Investigan la importancia de las variables participación y estructura grupal. Detectan a los grupos, estudiando sus normas y su estructura, sus líderes y la naturaleza de los conflictos que se producen. Detectan que el foco de atención en los estudios de eficiencia no es el individuo sino el grupo.	Fueron solamente informalistas. Actuaron divorciados del contexto y de los modelos formales. Sus trabajos fueron superficiales y quedaron más que nada en el plano de la recolección de experiencias. Supusieron ingenuamente que el conflicto que ellos detectaron se resolvía con un trato cordial y afectuoso.	Sus experiencias sirvieron para que se profundizara el estudio de los grupos, del líder, de la participación y del conflicto. Fueron, en consecuencia, los precursores de las modernas teorías sociológicas de aplicación al área de las organizaciones

<b>Neoclásica (1925-1945)</b>	Renovaron y adaptaron las ideas clásicas. Desarrollaron los principios de la administración sobre los cuales soportaron su concepción administrativa. Desarrollaron técnicas de estructura, un ejemplo de las mismas se tiene en el ACME.	Fueron formalistas y en consecuencia no reconocieron a las variables de conducta. Sus modelos de estructura fueron estáticos y mecanicistas, lo que los convierte en obsoletos e inaplicables. Sus principios al igual que los del precursor son ambiguos y contradictorios.	Su concepción administrativa y sus técnicas de estructura y de control se utilizan en la actualidad pero adecuadas y modificadas a la realidad de las organizaciones. Algunos de sus principios se utilizan como guías o complementos de ciertas técnicas administrativas.
<b>Sociología industrial (1935-1950)</b>	Continuaron las investigaciones que comenzó E. Mayo llevando las mismas a un grado mayor de profundidad y rigor científico. Desarrollaron teorías sobre la participación, estructura grupal, liderazgo y conflicto.	Fueron solamente informalistas. Por su divorcio de los modelos formales trabajaron más en la sociología que en la administración. Supusieron que el conflicto era evitable.	Sus experiencias y teorías permitieron que se avanzara en la búsqueda de la comprensión del comportamiento dentro de la organización. Sus teorías sobre la participación, la estructura grupal y el liderazgo se aplican en la actualidad con ligeras modificaciones.
<b>Psicología (1935-1950)</b>	Desarrollo y análisis del concepto de percepción. Profundización de los estudios sobre la motivación como factor de conducta.	Lamentablemente no se ha logrado una verdadera y real integración de todos sus desarrollos y aportes a la ciencia de la administración. Ése es el desafío y el camino que se debe intentar recorrer en los próximos años.	Teorías Gestática de Percepción, New Look de Percepción, sobre la motivación, sobre el intercambio y la instrumentalidad, sobre el aprendizaje, sobre la personalidad, X e Y, sobre el análisis transicional.
<b>Adm. de personal y relaciones industriales (1939-1960)</b>	Trataron de aplicar las ideas y los descubrimientos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Desarrollaron manuales de personal y programas de Relaciones Humanas. Intentaron paliar los conflictos con afecto y cordialidad de manera de poder continuar con la aplicación de las técnicas.	Fueron una corriente mixta, en parte autoritarios y formalistas y en parte humanistas e informalistas. No alcanzaron trascendencia a nivel teórico.	Algunos de sus manuales de administración de personal se siguen aplicando como técnicas dentro de dicha área pero integrados al entorno total de la ciencia de la administración.

<b>Estructuralista (1910-1950)<sup>2</sup></b>	En su conjunto elaboraron el primer intento de modelo integral de la administración, es decir formal (Weber) e informal (Merton). Weber aportó un modelo de control social muy completo apoyado en su concepción de la autoridad legal. Merton le adicionó un análisis de la conducta basado en las funciones latentes y manifiestas.		
<b>Organización (1940-1960)</b>	Desarrollaron una crítica demoledora de los principios. Reestructuraron la concepción de la autoridad de las comunicaciones y de la estructura. Desarrollaron la teoría de las decisiones. Elaboraron técnicas de análisis y conducción de conflictos. Desarrollaron la teoría de los objetivos.	Sus teorías están excesivamente influidas por la corriente sociológica conductista. Sus teorías del equilibrio y del balance de contribuciones y compensaciones no son aptas para la realidad de las organizaciones. Metodológica y semánticamente, sus teorías son perfectibles.	Teoría sobre los objetivos de la organización, de la decisión, de la autoridad e influencia, de la racionalidad y eficiencia, y del conflicto.
<b>Sistemas (1950-1975)</b>	Desarrollaron modelos metodológicos tales como el analógico, el de rango y el procesal adaptativo. Desarrollaron un esfuerzo semántico con el propósito de dotar a todas las ciencias de un lenguaje común que permita la universalización del método científico.	Todas las teorías y modelos se hallan en la etapa de prueba y experimentación. Existen ciertos excesos en la aplicación indiscriminada de la técnica de los sistemas que en nada favorecen al nivel metodológico de la administración.	Sus modelos analógicos, del rango y procesal, su desarrollo semántico, su concepción de interrelación de conjuntos de funcionalidad y modularidad.

Con gestión tradicional, se tenían las siguientes características:

- La calidad la define la organización a su modo.
- El último es el cliente.
- Mantiene el statu quo.
- Impaciente, cortoplacista.
- Orientada a los resultados.
- La calidad se controla.
- Capacita a directivos.
- Los gerentes resuelven problemas.
- Los jefes son responsables por la calidad.
- Reduce costos administrativamente.
- Promueve mejoras coyunturales.
- Contrata por precio.

### 1.2.1. Tendencias actuales

- **Gestión de la Calidad Total:** Teniendo en cuenta el concepto de *calidad*, este modelo posee como ejes principales la *primacía del factor humano* (satisfacción cliente-cliente interno, recursos humanos como prioridad absoluta y mejora continua), y una *visión global del proceso* (calidad

<sup>2</sup>Las *Limitaciones y Teorías y Técnicas.* en el libro figuran idénticas a la escuela de psicología.



como eje del sistema, enfoque en el proceso, revolución desde arriba)<sup>3</sup>.

La tecnología de *trabajo en equipo* es central, ya que no es espontáneo organizar explícitamente un grupo que comparta objetivos, valores, reglas y que obtenga logros mediante actividades independientes y coordinadas a la vez.

Entre las técnicas básicas que se utilizan en este modelo, se encuentran: tormenta de ideas, selección de problemas (clasificación según importancia), diagrama causa-efecto, diagrama de pareto, uso de gráficas.

Frente a la gestión tradicional, se tuvieron los siguientes cambios en las organizaciones:

- |                                  |                              |                                      |
|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| • El cliente define la calidad.  | • Orientada al proceso.      | la calidad.                          |
| • El primero es el cliente.      | • La calidad se fabrica.     | • Reduce costos al mejorar procesos. |
| • Se enfoca en la mejora diaria. | • Capacita a todos.          | • Mejora continua.                   |
| • Paciente, largoplacista.       | • Todos resuelven problemas. | • Contrata por calidad.              |
|                                  | • Todos son responsables por |                                      |

La implementación de este modelo en las organizaciones se materializó institucionalmente mediante normas como las ISO, Premios Nacional, Europeo e Iberoamericano a la Calidad.

- **Reingeniería:** Consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras relevantes en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Posee como premisa que no son los productos sino los *procesos* que los crean, los que a la larga llevan a las empresas al éxito (*los buenos productos no hacen ganadores, los ganadores hacen buenos productos*). La empresa se organiza en torno al proceso.

El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Como pautas principales se tiene:

- Varios oficios se combinan en uno, trabajador/grupo de caso.
- Los trabajadores toman decisiones, comprensión vertical (se pasa a un modelo horizontal).
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- Reducción de verificaciones y controles.
- La conciliación se minimiza.
- Combinación de centralización y descentralización en un mismo proceso.

- **Administración estratégica:** Consiste en un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

### 1.2.2. Evolución de la industria

En el siglo XVIII los cambios del mercado debidos al crecimiento poblacional europeo, la urbanización de la sociedad y el paso del humanismo al racionalismo, generaron fuertes demandas al sector productivo en términos de volúmenes de producción. Esto logró que la *Revolución Industrial* se convirtiera en un hecho histórico relevante.

Este proceso tiene como base organizacional la *mecanización del trabajo*, ya que la producción en masa pedía fuertes cambios en la organización del trabajo, tales como pautas estrictas, horarios rígidos, rutinas de trabajo predefinidas, lo cual indujo a tareas repetitivas e idénticas en forma permanente.

**El gerenciamiento científico:** Esta línea conceptual plantea que la solución a todos los problemas está en la separación entre trabajo mental y físico (unos piensan, otros hacen). Esto se materializa a través de pautas como la fragmentación de las tareas, y se sustentó con el posterior aumento de la productividad.

La teoría clásica de la administración establece que los éxitos de las organizaciones se basan en un fuerte gerenciamiento cuya herramienta principal es la planificación de la producción, llevada a la

<sup>3</sup>Todos estos conceptos se desarrollan con mayor profundidad en la sección 1.5

práctica mediante la organización, conducción, coordinación y control de las tareas. Como principios, este modelo tiene la división estricta y detallada del trabajo, la definición clara de responsabilidades y una fuerte disciplina y autoridad. Como consecuencias, se puede mencionar:

- Pérdida de habilidades genéricas manuales.
- Ausentismo.
- Apatía, pasividad, pérdida de visión crítica.
- Inhibición del autocontrol, ajuste de personas a métodos.
- Bajo grado de compromiso. Racionalidad individual.

**Organizaciones como máquinas (Fordismo):** Al modelo anteriormente descripto, se le introduce la *línea de montaje*. Esta forma organizativa, que tiene como objetivo la producción en masa, termina de conformar el modelo mecanista al disponer alineadas todas las estaciones del armado de un producto desde su base inicial hasta el acabado final. Esto implica que las organizaciones deben mutar hacia una centralización y autoabastecimiento total, que permita un intercambio de partes continuo en la línea de producción.

La demanda no es tenida en cuenta, ya que se realizan siempre los mismos modelos, sin variaciones, la estructura es vertical, las normas rígidas, el comportamiento es mecánico/alienante, la producción es en serie/masa. Las responsabilidades se diluyen y existe un aislamiento interno y externo.

Para ello no es necesario mano de obra altamente calificada, dada la simplicidad del montaje. La alta rentabilidad de este modelo sepulta finalmente a la producción manual. La única motivación del empleado es su remuneración.

**Organizaciones como Organismo (Toyotismo):** Aquí se produce un descubrimiento de las necesidades organizacionales y de los imperativos del medio ambiente, es decir, que las organizaciones deben empezar a mirarse a sí mismos y ver hacia el entorno como dos elementos distintivos de la *máquina*. Se ve al empleado como persona (necesidades técnicas y humanas). Se tiene en cuenta el impacto del ambiente, competidores, sindicatos, clientes, gobierno, comunidad, etc, por lo que se busca mantener una relación adecuada y comprenderse como interrelación de subsistemas para *garantizar la supervivencia*.

La demanda en este caso la define el cliente, la estructura es horizontal, las normas son flexibles, el comportamiento es sistémico/interactivo, la producción es diferenciada y el contexto lo define el mercado. La organización se da por procesos.

**Organizaciones como Cerebro (Volvismo):** La organización se convierte en un sistema de procesamiento de la información, implementado a través de la informatización y cibernética. Lo más importante es la aplicación del *aprendizaje*, a partir de cuatro principios:

- La capacidad de sentir o monitorear el ambiente.
- El establecimiento de una relación de las informaciones obtenidas con las normas predefinidas en la organización del trabajo.
- Detección de variaciones o desfases en ese sentido.
- Inicio de correcciones pertinentes.

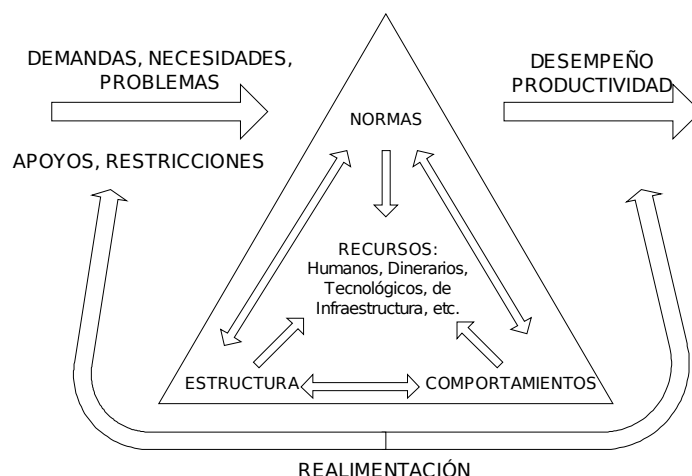
Esto requiere una pérdida de rigidez en el diseño organizacional, mediante la búsqueda de la capacidad de innovar. Prevalece la capacidad de pensar, planificar y anticiparse.

La demanda la define el cliente/socio, la estructura es horizontal/adaptable, las normas son flexibles/renovables, el comportamiento es holográfico/proactivo, la producción es diferenciada/segmentada y el contexto es aprendizaje/predicción.

### 1.3. Modelo Conceptual

El modelo conceptual presenta analíticamente las principales dimensiones y variables que intervienen en la estructuración y funcionamiento de las instituciones. Éste permite caracterizar una organización y saber qué hay que mejorar en la misma para que sea más productiva.

Al *aparato institucional* lo podemos caracterizar como un sistema de producción que tiene como finalidad central satisfacer determinados valores, objetivos, expectativas y demandas sociales donde, en el caso de empresas privadas, a la finalidad hay que asociarla casi exclusivamente al factor económico o al fin de lucro.



Entre los componentes del modelo, la **productividad o desempeño** es la capacidad demostrada por su aparato institucional para responder a las demandas que legitiman su existencia y definen sus cometidos mediante el uso eficiente de los recursos puestos a disposición o, dicho en otras palabras, es la producción con relación al tiempo y a la actividad realizada. De esta definición surgen tres elementos más:

- **Eficacia:** Capacidad de respuesta a demandas, o sea, el logro de los fines que justifican la existencia misma de las organizaciones (*"Hacer las cosas que nos piden"*).
- **Efectividad:** Nivel de logro de un cúmulo de objetivos propuestos (*"Hacer las cosas que corresponden de la mejor manera"*).
- **Eficiencia:** Empleo de la menor cantidad de insumos por unidad de producto, o logro de una mayor cantidad de producción a un determinado nivel de insumos (*"Hacer las cosas que nos piden de la mejor manera"*).

La evaluación del desempeño puede ser diferente dependiendo del criterio<sup>4</sup> aplicado para definirlo, ya que es un término muy subjetivo.

Otra cosa que influye en cualquier organización es el **contexto**, el cual se define como todas las restricciones que condicionan el accionar de las organizaciones y que no pueden ser atribuidas o controladas por ella (políticas públicas, condiciones políticas y socioeconómicas, etc).

Un **problema** es la diferencia entre un estado actual y otro deseable.

Los **recursos** son el insumo principal de la función de producción puestos a disposición por la organización. Se debe tener en cuenta el volumen, capacidad, adaptabilidad, pertinencia y posibilidades de articulación de esta variable.

Las **normas** fijan criterios de acción y proporcionan los instrumentos legítimos para asegurar que las actividades respondan a dichos criterios. Se pueden distinguir tres dimensiones:

- Aquella que permite definir objetivos, prioridades, metas de acción y transmitir esto al sistema administrativo/productivo de modo que sirva como marco de referencia permanente en la gestión de las unidades que la componen.
- Aquella que se refiere a la planificación, políticas de asignación de recursos y métodos y procedimientos de gestión.
- Aquella que considera las sanciones (normas que establecen el ámbito de aplicación de la autoridad). Instrumento que se vale la autoridad para asegurar el desarrollo de actividades en función de objetivos predeterminados.

<sup>4</sup>Por ejemplo, criterios burocrático-normativos (importa el cumplimiento de las normas de los funcionarios) o profesionales-clientelísticos (importan las necesidades de los usuarios).

El *Plan* es la norma madre, ya que la organización centra todas sus actividades en éste.

La productividad, además se verá condicionada por la **estructura**, que es una expresión formal de la división del trabajo en la organización para lograr su misión. Se compone de un *organigrama*, un *manual de visiones y funciones* y de una *planta de personal*. Aquí se delimitan las responsabilidades, quiénes son los responsables de tomar ciertos tipos de decisiones, y por lo tanto, quién se va a hacer cargo de ellas.

Por último, el **comportamiento** está definido por las características de los recursos empleados por la organización y su asignación, las demandas y notas que orientan la actividad, así como los diversos arreglos estructurales que condicionan la integración o coordinación de recursos. Esta distinción está compuesta por el grado de motivación evidenciada en el desempeño, el nivel de conflicto existente en las relaciones, y los niveles de responsabilidad y moralidad (corrupción) en el desempeño. El comportamiento induce una *Cultura Organizacional*.

## 1.4. El Espacio Organizacional

Para establecer *quién hace qué* en una organización, es necesario realizar una *división del trabajo*. Existen dos formas básicas:

- División por **funciones**: Es decir, por especialidad disciplinaria, donde se produce la transformación que genera un bien o se presta un determinado servicio a partir del cumplimiento de etapas o fragmentos de las tareas en las distintas áreas de la organización que tienen el conocimiento limitado a lo que es su responsabilidad. La persona es *monofuncional*. Realiza su tarea de manera sistemática y repetitiva.
- División por **procesos**: Se toma a éstos como eje para la asignación de tareas y responsabilidades. Se entiende que un proceso implica una transformación de ciertos insumos en un producto o respuesta, y esto, al organizar el trabajo a un nivel elemental implica que una persona toma una cuestión desde su inicio y la resuelve en todas sus etapas de transformación. En el caso de trabajos complejos, se considera la división en etapas o tareas sucesivas del proceso macro asignándosele a ciertas áreas cada una de ellas. De esta forma, un sector se convierte en *cliente* del que lo antecede y en *proveedor* del que lo sucede. Se basa en el trabajo en equipo y las personas son polifuncionales.

**Puesto de trabajo**: Es la localización de la persona dentro de la organización. Involucra las cuestiones relacionadas a la forma en que se desarrolla una tarea por parte del personal en la organización y la gestión de los RR.HH. como cuestión estratégica de la organización.

### 1.4.1. Recurso humano

Se define como el tiempo destinado al ejercicio de las capacidades que se requieren de las personas para su desempeño en el puesto de trabajo para la elaboración de los resultados organizacionales. Dependiendo del rol de los RRHH y su posición en la estructura, pueden desarrollar distintos tipos de actividades:

- Planificar: Evaluar y seleccionar las opciones de acción y definir posibilidades de asignación de recursos para llevarlos a cabo.
- Controlar: Obtener la información sobre cómo se hacen las cosas, qué consecuencias producen y qué relación tiene todo ello con lo planificado.
- Dirigir: Manejar las articulaciones e interacciones entre los diferentes puestos y los RRHH.
- Ejecutar: Actuar sobre los recursos materiales por parte del RRHH, que ocupa cada puesto de trabajo y producir una determinada transformación en el insumo que recibe para ello.

Las primeras tres actividades, conllevan una responsabilidad sobre las consecuencias de su ejercicio (están orientadas al poder), mientras que la otra responde por su propia acción (orientada a la ejecución).

### 1.4.2. Modelo de articulación jerárquico o vertical

Este modelo se puede ver en grandes organizaciones y el Estado. Posee las siguientes características:

- Concentración de la información.
- Evaluación en puestos especializados.
- Delegación de decisiones en fragmentos cada vez más pequeños a cantidades cada vez mayores de puestos dependientes o subordinados.
- Asignación de la ejecución.
- Asimetría en la distribución de poder.
- La energía necesaria para la decisión se independiza del tamaño de la organización.
- La autoridad y la decisión tienden a concentrarse en manos de pocos puestos de trabajo.

### 1.4.3. Modelo de articulación horizontal

En este modelo, se tienen en cuenta las siguientes características organizacionales:

- Transparencia en la información.
- Evaluación conjunta de las acciones a realizar.
- Asignación conjunta de los recursos.
- Toma de decisiones compartida.
- Distribución de la ejecución.
- Paridad con respecto al poder.
- Imagen: grupo de pares donde el conjunto decide sobre la tarea de cada uno.
- La energía requerida para planificar, controlar y decidir colectivamente debe dejar saldo suficiente para garantizar la producción.
- Viable hasta cierto número de integrantes.

Como evolución a los dos modelos vertical y horizontal también puede darse un **Modelo Matricial**, en el cual la jerarquía disminuye aún mas y existe una colaboración entre las distintas áreas de la organización. Los responsables de las actividades pueden depender, para actividades diferentes, de más de un coordinador al mismo tiempo.

### 1.4.4. Modalidades de Trabajo

Las *Modalidades de Trabajo* son clasificaciones de la manera en que se estructuran las relaciones entre los recursos organizacionales para el logro de los objetivos. Es cómo se organiza el trabajo con relación a la sustancia del proceso y/o objetivo a alcanzar. Dependiendo de los objetivos particulares, estas clasificaciones se pueden combinar para lograr mejorar los *productos internos* de la organización. Se identifican cuatro tipos:

1. **Operativa:** Esencialmente rutinaria, el trabajo es realizado de manera periódica y repetitiva, implicando que se asignen los recursos en función de obtener resultados regularmente y que se distribuyan por cargos o puestos de trabajo. Los recursos se asignan al mantenimiento de una capacidad determinada de respuesta en el logro de resultados. La estructura organizativa es jerárquica y vertical, con división en áreas de responsabilidad que tienen presupuestos específicos. Es la que se adopta más frecuentemente cuando se buscan resultados constantes y regulares. Para evitar la burocratización de las tareas, se establece el concepto de *cliente interno* y el desarrollo de los RR.HH. como prioridad absoluta.
2. **Por Proyectos:** Los recursos se asignan a resultados específicos, acotados en el tiempo, y la identificación de los recursos se hace en función de las actividades que resulte o estime necesario realizar para el logro de los resultados. Las relaciones de trabajo tienden a no ser jerárquicas (se definen *roles* más que *cargos*), pudiéndose adoptar un modelo *matricial*. La responsabilidad se asigna a una persona o grupo en forma excepcional o fuera de lo habitual.
3. **Por Programas<sup>5</sup>:** Los recursos se asignan a resultados específicos y determinados, pero no necesariamente acotados en el tiempo, sino que pueden mantenerse o incrementarse mientras persista la necesidad que les dio lugar. A diferencia de la operativa, la asignación de recursos se realiza en la medida que la secuencia de resultados a producir lo requiere. Además, es posible articular entre áreas de distintas organizaciones para llegar al logro de un objetivo.

<sup>5</sup>Un programa es como un proyecto cuya organización permanece funcionando una vez que logra su objetivo, repitiendo el logro de sus resultados en tanto sea necesario.

4. **Microplanificada:** Los recursos se asignan a actividades o un conjunto de ellas según criterios técnicos, como necesarias para el logro de resultados, basándose en una *Metodología*. Se diferencia de las demás en que los recursos se asignarán independientemente de que la realización de las actividades produzca los resultados deseados. Un ejemplo es la investigación básica en universidades, o la prestación de atención médica. Esta modalidad otorga una cuota de libertad mayor que las anteriores, por lo que puede ser objeto de controles y aprobaciones previas o posteriores a la asignación de recursos.

#### 1.4.5. Los Procesos

Un proceso se puede definir como una serie interrelacionada de tareas que convierten *insumos* en productos, bienes o servicios, mediante recursos de la empresa. El proceso es aquello que a partir de una entrada, *agrega valor* para producir una salida. Es importante mantenerlos *optimizados*<sup>6</sup>, ya que impactan directamente en los resultados y además mantener un *enfoque organizacional* lo más horizontal posible, ya que éstos son orientados al proceso.

La capacidad se puede analizar valorando el *diagrama de flujo*, evaluando cada tarea de cada paso (¿Genera valor agregado? ¿Desperdicios? ¿Documentación?), evaluando el producto (Satisfacción del cliente, participación en el mercado, etc).

Una medida del *Rendimiento* es una variable o indicador cuya variación cuantitativa refleja una variación cualitativa del proceso. Se deben definir acciones, determinar estándares, examinar valores actuales, y determinar problemas de rendimiento, a través de una medición de rendimientos y análisis del tiempo de ciclo, seguimiento de indicadores y un análisis de variabilidad.

#### 1.4.6. Trabajo en equipo

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El *trabajo en equipo* se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Posee como características:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

#### 1.4.7. Desarrollo Institucional

El *Desarrollo Institucional* es el proceso donde se incrementa la capacidad institucional de una organización en el acto de ejecutar un proyecto. Un *Proyecto de Desarrollo Institucional* permite hacer mejor lo que se está haciendo o hacer algo que hoy no se hace en la organización, comparando una *imagen objetivo* con la *situación actual*. Esto se materializa con la elaboración de una **Misión** (describe la *razón de ser*, el porqué de la existencia de la organización e identifica la *Cultura Organizacional*) y una **Visión** (*estado futuro deseado* en el que se quiere ver la organización en 5 o 10 años).

### 1.5. Gestión de la calidad

#### 1.5.1. Calidad

El concepto de calidad es abstracto, ya que cualquier individuo lo puede definir según factores personales (pasado, educación, nivel social, expectativa, etc) y es de amplia aplicación, ya que una organización puede aplicarlo según sean sus intereses.

La *calidad* de un objeto de análisis cualquiera es la *respuesta al uso* que se le daría al mismo. Esta respuesta al uso posee distintas características o dimensiones sobre las que se la puede juzgar.

Existen otras definiciones, planteadas por distintos autores:

<sup>6</sup>Por ejemplo, remover pasos inútiles, movimientos excesivos, intervenciones recurrentes, controles, etc.

- Grado de adecuación de las características de un producto o servicio a las necesidades y deseos del consumidor (Juran, J.M.).
- Totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas (ISO 8402).
- Cumplimiento de los requisitos o especificaciones de un cliente o usuario (Ernst & Young, ICG).
- 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.
- Conjunto de las características de un producto o servicio relacionado con su aptitud para satisfacer las exigencias del cliente/usuario (Feigenbaum, A.).
- Pérdida que un producto le causa a la sociedad, después de su despacho, distinta a cualquier otra pérdida causada por sus funciones intrínsecas (Taguchi G.).

### 1.5.2. Las bases del modelo

Un *Modelo de la Calidad* se define en base a:

- **La primacía del factor humano:** Se basa en que la satisfacción del cliente/usuario considerando que la organización existe en tanto y cuanto haya alguien dispuesto a consumir sus productos o servicios. Las condiciones de conformidad las establece el cliente/usuario en términos de la *respuesta al uso*. Se debe considerar al *cliente interno* (aquel que se encuentra en el siguiente puesto de la línea de producción)<sup>7</sup> por lo que se busca cumplir con las condiciones impuestas y necesidades de cada cliente.

Los RRHH son prioridad absoluta en ese contexto organizacional. En este sentido es muy importante la motivación y la adecuación de cada miembro de la organización al puesto de trabajo que ocupa.

Además, se debe garantizar la satisfacción del cliente en base a la mejora continua. Esto supone la adecuación permanente de los procesos.

- **La visión global del proceso:** En esta visión la *calidad* es el eje del sistema. La misma, además de una característica técnica del producto, debe ser una característica del proceso productivo y de la gestión.

Otro eje es el *enfoque en los procesos* mediante una *gestión por procesos*, que permite adecuar las prestaciones a las demandas en la búsqueda de mejoras continuas en forma incremental y a través de eventos radicales. Esto trae como beneficios una *mayor rentabilidad de las inversiones* (ya que se eleva la eficiencia del sistema), genera una cierta capacidad estructural para gestionar conflictos en equilibrio dinámico (el potencial se usa de la mejor manera posible), e incrementa de modo constante los conocimientos del capital humano (llevando a una mejora de los procesos).

Otro aspecto a tener en cuenta es la eliminación de los *despilfarros*<sup>8</sup> que puede ser considerada consecuencia de la revisión permanente de los procesos. Esto es así por la importancia que tiene cualquier recurso o energía empleado en el proceso de gestión que no genera valor agregado. Para el logro de la eliminación del despilfarro, mencionamos el concepto de *producción total*, conocido como de los cinco ceros: 0 defectos, 0 stocks, 0 setup, 0 paradas y 0 papel, que si bien puede verse imposible, se pretende alcanzar.

Cabe destacar que cualquier proceso de cambio, la dimensión de la decisión política establece que *la revolución empieza desde arriba*.

### 1.5.3. Las Organizaciones y la Calidad

El objetivo de toda organización es satisfacer a todas las partes interesadas en forma balanceada. Para esto, debe satisfacer a cuatro sistemas relacionados: los clientes, los propietarios, las autoridades y la comunidad, y los empleados y contratistas.

<sup>7</sup>Se trata de ver a todo el proceso como un intercambio proveedor/usuario, por lo que de esta forma se deberá mejorar el intercambio entre tareas.

<sup>8</sup>El despilfarro es un desperdicio que puede ser evitado o reducido.f

Cada una de las partes debe ser satisfecha por un sistema en particular. Dentro de estos sistemas que satisfacen las partes interesadas encontramos: el sistema financiero-contable, el de higiene y seguridad laboral, el de gestión de calidad y el de gestión ambiental.

#### 1.5.4. Costos de la No Calidad

Los *Costos de No Calidad*, conocidos también como el *Precio del Incumplimiento* o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente no son más que el punto de vista pesimista de los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables, como por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, trabajo extra, gastos por atención de quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros.

Directos:

- Controlables: De prevención, evaluación, administración, etc.
- Resultantes: Errores internos y externos, reprocesos de stock.

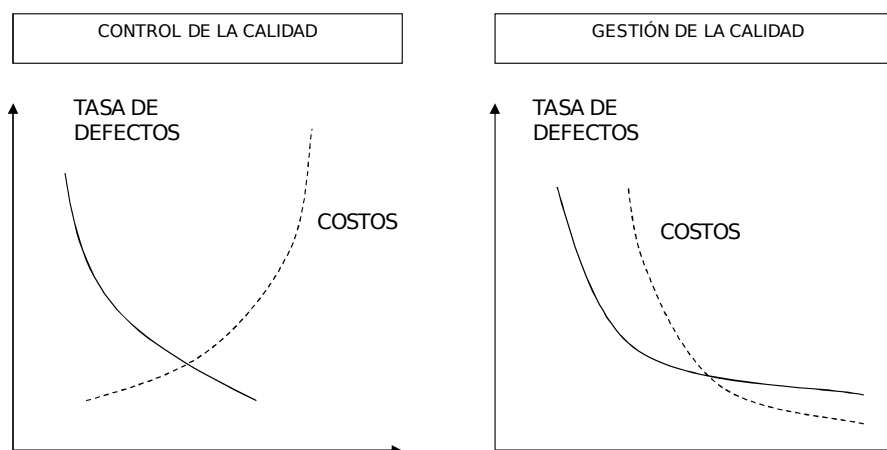
Indirectos:

- Incurre el cliente.
- Deviene de la insatisfacción y mala reputación.

#### 1.5.5. Modelos para la Gestión de la Calidad

Los modelos de organización de la producción pueden englobarse en dos modelos bastante diferenciados, uno basado en el *Control de Calidad*, y otro basado en la *Gestión de la Calidad*. El primero, se encarga de establecer las condiciones del producto *al final de la línea*, mediante análisis estadísticos de ocurrencias de errores que pongan fuera de especificación al producto. Esto implica incurrir en costos adicionales para garantizar un nivel mínimo, y por el otro, lleva a la idea de que con más producción se obtienen mayores beneficios.

Por otro lado (Gestión de la Calidad), se pueden mejorar los beneficios también con una mejor gestión de los recursos. A partir de hacer mejor cada tarea de cada etapa del proceso productivo, es factible mejorar los resultados económicos sin aumentar los volúmenes de producción (la calidad no se controla, se fabrica).



Un sistema de Gestión de la Calidad puede alcanzar diversos niveles de desarrollo:

- Sin sistema de calidad.
- Inspección del 100 % de los productos para la verificación de las especificaciones.
- Inspección por muestreo.
- Control de calidad a partir de un control estadístico de los procesos.
- Aseguramiento de la calidad de acuerdo a las normas ISO 9001/9002.
- Calidad total o TQM (*ver sección 1.2.1*).



### 1.5.6. Normas ISO

Las normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización) surgen en Europa como parte de una acción para mejorar la competitividad de las empresas y hacer frente a Japón y EE.UU. Su finalidad es asegurar la calidad de sus productos (el producto hace lo que dice que hace) a partir de ser certificadas, asegurando la implantación del sistema de gestión de la calidad, y por lo tanto, la calidad del producto.

Este modelo se funda en explicitar la organización, las responsabilidades, los procesos, los procedimientos y los recursos necesarios para la implementación de la gestión de la calidad, en base a los objetivos de la organización, en función de la producción, e influido por sus propias prácticas.

La implementación de este modelo demanda el cumplimiento de los siguientes ejes principales para los procesos de la organización:

- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Establecido a través del detalle de las previsiones y medidas adoptadas por parte de la organización para su implementación.
- **Compromiso de la dirección:** El compromiso debe ser en términos del enfoque del cliente, en la definición de una política al respecto, su planificación, las responsabilidades, su comunicación y la forma de revisión.
- **Gestión de los recursos:** Determinando y proporcionando lo necesario para implementar y mantener el sistema, así como aumentar la satisfacción del cliente/usuario.
- **Realización del producto:** Planificando y desarrollando los procesos necesarios para ello, lo que debe ser coherente con los requisitos tanto del cliente/usuario como de los otros procesos.
- **Medición, análisis y mejora:** A fin de demostrar la conformidad del producto, del sistema de gestión y mejorar continuamente su eficacia.

Además, en este modelo hay un factor más que garantiza la calidad que es la *Responsabilidad Civil del Producto*, lo cual es el compromiso legal que asume la organización por los daños que aquel pudiera ocasionar, su embalaje, sus contenedores y servicios asociados.

### 1.5.7. Programa Nacional de Garantía de Calidad en la Atención Médica (PNGCAM)

Este programa permite incorporar y desarrollar recursos de gestión y ser un instrumento movilizador, poniendo al estado como garante de la salud. El programa se basa en criterios de mejora continua a través de una amplia participación y construcción del consenso. Se desarrolla en cuatro componentes:

- Calidad en la estructura de los servicios de salud: aspectos de habilitación y categorización de establecimientos de salud.
- Calidad en RRHH.
- Calidad en los procesos y gestión de los servicios de salud: elaboración de guías y protocolos clínicos.
- Evaluación y control de la calidad: implementación de índices y estándares de la estructura, procesos y resultados en los servicios de salud.

### 1.5.8. Premio Nacional a la Calidad

Es un modelo más amplio e integrador que los anteriores, otorgado por la Presidencia de la Nación. Este premio es brindado a organismos que hayan implementado un modelo digno de ser destacado, en el que se consideren todos los aspectos donde se gestiona la calidad. Para obtenerlo, se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- **Liderazgo:** Examina la participación directa del equipo de dirección. Ésta involucra el desarrollo de acciones sustentables en el tiempo, que deben demostrar un compromiso con la misión, visión, valores y prácticas de calidad.

- **Enfoque en el cliente:** Analiza los esfuerzos de la organización para satisfacer o superar las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales. Además examina la efectividad de los sistemas que la organización posee para detectar en forma integral y proactiva las expectativas de los clientes/usuarios.
- **Desarrollo del personal:** Mide como la organización desarrolla, estimula y optimiza el potencial del personal en relación con los objetivos de calidad de la institución.
- **Información y análisis:** Estudia los sistemas de información que el organismo utiliza para facilitar la toma de decisiones. Además se evalúa si los datos son adecuados para la calidad, y el tipo de información de comparación o referencia.
- **Planificación:** Examina el proceso de planificación de la organización y cómo se relacionan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad así como las metas a corto y largo plazo.
- **Aseguramiento y mejora de la calidad:** Considera los procesos utilizados para asegurar la calidad de sus productos y/o servicios y los de sus proveedores, y también la metodología empleada para evaluar la efectividad y mejora continua de dichos procesos.
- **Impacto en el entorno físico social:** Evalúa el compromiso de la organización y examina en qué medida extiende su esfuerzo de calidad a su entorno físico, social y económico a través de la conducta ética, la difusión y promoción de la cultura de calidad en la comunidad, la preservación del medioambiente y la conservación de los recursos, el cuidado de la seguridad y salud ocupacional de sus empleados.
- **Resultados de la gestión de calidad:** Contempla el sistema utilizado para evaluar las tendencias y medir los resultados obtenidos. Analiza en qué medida los resultados son consecuencia de la aplicación de los criterios. Evalúa la existencia de indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan las necesidades y expectativas de los clientes y de la sociedad, así como los objetivos de la institución. Además estudia los resultados concretos de los indicadores y las tendencias, y su comparación con los obtenidos por otras organizaciones semejantes.

#### **Pautas Generales para su Implementación:**

- Decisión política del máximo nivel.
- Discusión y concientización con todos los actores involucrados.
- Estrategia comunicacional.
- Participación amplia e irrestricta.
- Grupo promotor, que debe convertirse en el ámbito de discusión y consenso tanto sobre el rumbo de las acciones de la implementación como de incentivación y visado final de las acciones generales.
- Tratar de eliminar las formalidades que priorizan los flujos verticales.
- Poner énfasis en los procesos y posicionar a la organización con una definida orientación al cliente/usuario.
- Debe haber normas de procesos, procedimientos, protocolos e instrucciones.

### **1.6. Gestión Ambiental**

Un *Sistema de Gestión Ambiental* es un Sistema estructurado de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección ambiental que suscribe una Empresa.

La norma ISO 14001 es la ISO relacionada con la gestión ambiental que forma parte de una serie de normas internacionales aplicables a cualquier organización de cualquier sitio.

Basado en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, la Certificación ISO 14001 especifica los requisitos más importantes para identificar, controlar y supervisar los aspectos ambientales de cualquier organización, y también la forma de gestionar y mejorar todo el sistema.

Cabe destacar que mediante el cuidado del medioambiente la imagen de la organización mejora, y al mismo tiempo, la gestión adecuada de los impactos ambientales contribuye positivamente a la ganancia económica y aumenta la competitividad.

## 1.7. Responsabilidad Social Empresaria

La RSE es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas. Puede incluir acciones tan importantes como:

- Servir a la sociedad con productos útiles y condiciones justas.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la empresa.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE.

No es *filantropía*, la responsabilidad implica ir más allá del cumplimiento de las leyes y normas. Existen varios **tipos de programas RSE**:

- Programas de acción social corporativa:
  - Fondos para proyectos u organizaciones no gubernamentales ya definidas.
  - Proyectos de reinserción laboral. Apoyo sistemático en el área de RRHH enfocado a la capacidad de empleo.
  - Donación de equipos informáticos o mobiliario de segunda mano.
- Programas de acción social en colaboración con los recursos humanos de la empresa:
  - Participación conjunta del recurso humano en emprendimientos externos.
  - Rol de apoyo sistemático al voluntariado del plantel de la empresa.
  - Apoyo a emprendimientos sociales de fácil producción y costo.
- Programas de acción social a través de los productos y servicios de la empresa:
  - Programas de marketing con causa.
  - Donación de productos de la empresa.
  - Concesión de servicios o productos de cortesía.

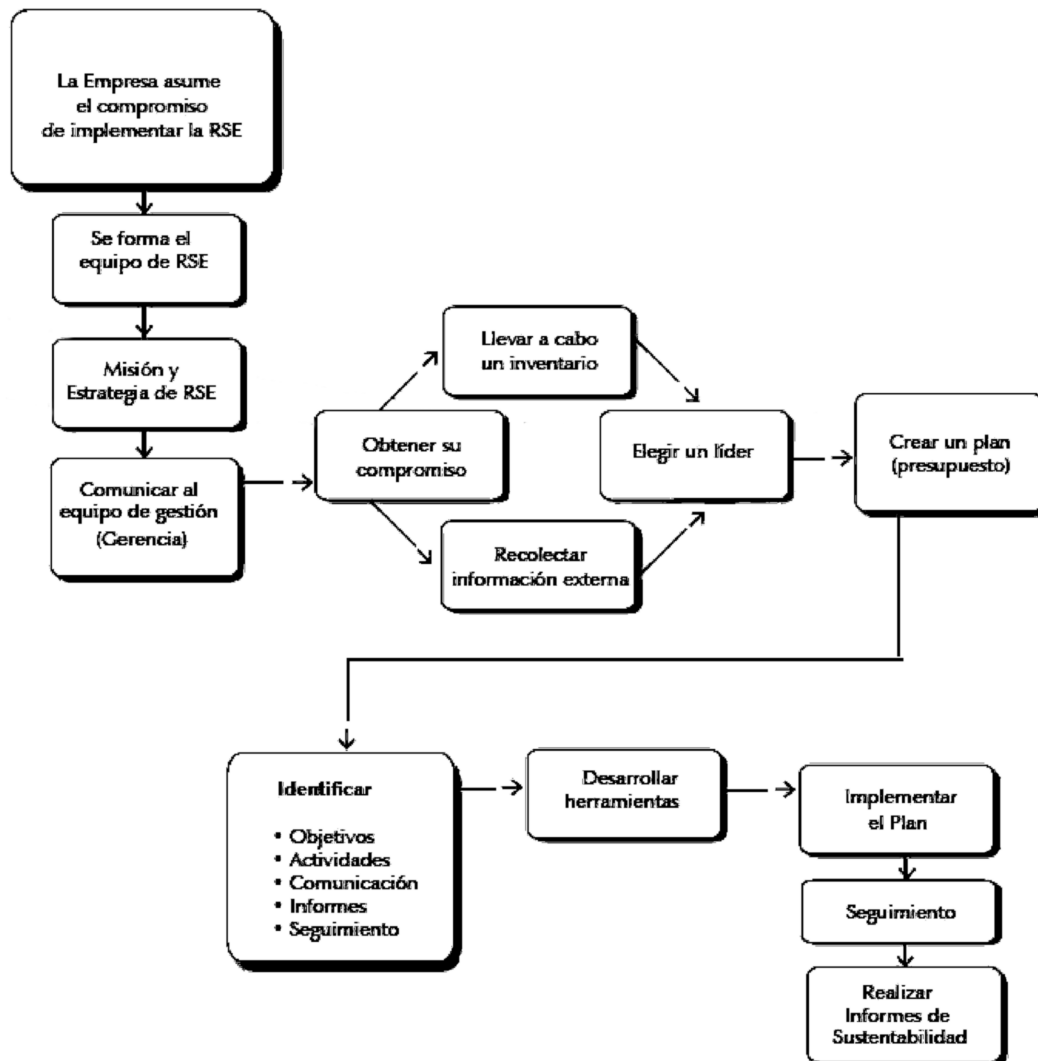
### 1.7.1. Beneficios de aplicar a un programa RSE

Existe una serie de beneficios cualitativos y cuantitativos de aplicar a un programa RSE:

- Performance financiera superior (largo plazo).
- Reducción de costos operativos.
- Imagen de marca y corporativa.
- Acceso al capital.

### 1.7.2. Pasos para implementar RSE

1. Involucrar a los *Stakeholders* (socios, empleados, clientes, proveedores, ONGs, etc).
2. Definir equipo de trabajo.
3. Definir objetivos.
4. Desarrollar el Plan: Seleccionar el tipo de programa y las acciones a llevar a cabo.
5. Comunicar la RSE.
6. Poner en práctica el organigrama.



### 1.7.3. El Plan RSE

El Plan debe contener las siguientes definiciones:

- Misión, Visión y objetivos del programa.
- Cómo se relaciona el programa propuesto con la misión, estrategia y los objetivos de negocio de RSE de la empresa.
- Cómo se relaciona el programa propuesto con los temas críticos de la RSE en el mercado y en comparación con otros programas.
- Desarrollar un plan de comunicación, un proceso de recolección de datos y los mecanismos que se usarán para brindar informes.

## 2. La Empresa y sus Subsistemas

### 2.1. Contabilidad

#### 2.1.1. Objetivos de la Contabilidad

La *contabilidad* es un sistema de información basado en un cuerpo de normas teóricas de carácter flexible y utilidad práctica comprobada que registra, clasifica y resume los hechos económico-financieros, referidos a la valuación y evolución del patrimonio del ente económico, con el propósito de producir datos útiles para la toma de decisiones y el control.

Desde el punto de vista disciplinario se pueden ver dos doctrinas según la importancia que asigne a los aspectos que incluye:

- Aspecto mecánico del procesamiento de datos (teneduría de libros) → Enfoque Anglosajón: Contabilidad = Técnica.
- Definición de criterios de medición y exposición de los informes contables → Enfoque Europeo - continental: Contabilidad = Ciencia.

La contabilidad tiene como fin *generar información* para la *toma de decisiones* económico-financieras y control de gestión.

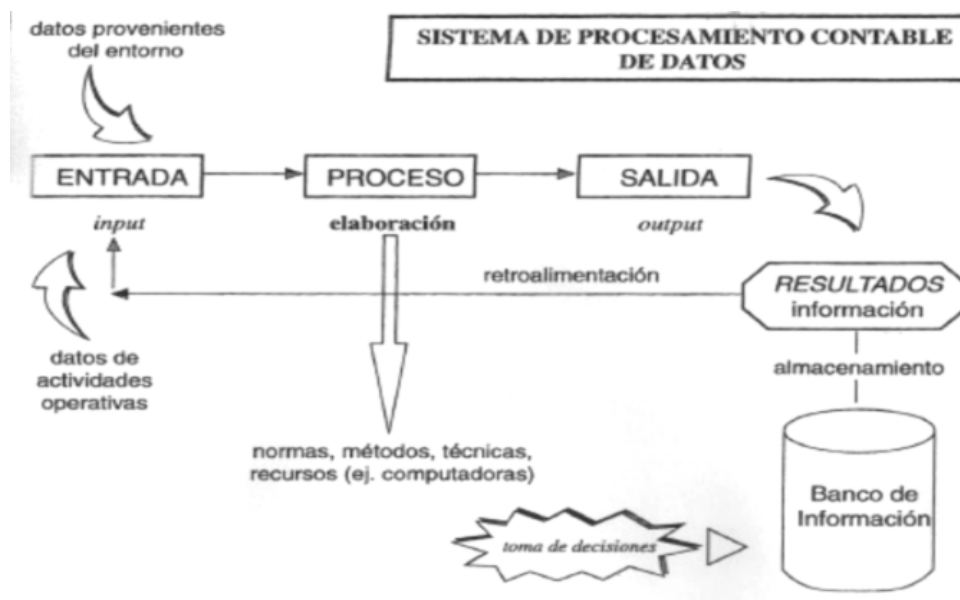
- Proceso decisorio:
  - Capacitación y análisis de datos.
  - Análisis y desarrollo de alternativas posibles.
  - Elección de la alternativa específica a seguir.
- Control:
  - Captar el resultado y compararlo con lo planeado.
  - Analizar las desviaciones.
  - Informar el control realizado para retroalimentar el proceso decisorio.

#### 2.1.2. Tipos de usuarios de la contabilidad

- Externos: Terceros interesados por diferentes motivos → Contabilidad Patrimonial o Financiera.
- Internos: Miembros del ente (propietarios, gerentes, empleados, etc) → Contabilidad Gerencial o de Gestión.

#### 2.1.3. Clasificación de la Contabilidad

	<b>Contabilidad Patrimonial o Financiera</b>	<b>Contabilidad Gerencia o de Gestión</b>
<b>Usuarios</b>	Externos	Internos
<b>Información procesada</b>	Informa hechos del pasado	Incluye proyecciones futuras
<b>Grado de detalle de la información</b>	Externos	Internos
<b>Estados Contables</b>	Informes patrimoniales	Informes gerenciales o de gestión
<b>Presentación de Estados</b>	Obligatoria	Optativa
<b>Periodicidad de presentación</b>	Generalmente anual	Según necesidad de los usuarios
<b>Normativa legal y profesional</b>	Sujeta al cumplimiento de las mismas	Flexible según las pautas internas de la organización



La *entrada* pueden ser hechos o acciones del ente (actividades operativas o interacción con terceros), o hechos o acciones del contexto.

El *proceso* está compuesto por: normas (legales y profesionales), recursos (documentos fuentes, información del entorno, cuentas y planes de cuentas, diversos registros contables), un método (partida doble), y medios (manuscritos o electrónicos).

La *salida* se compone de informes patrimoniales (estado de situación patrimonial, de resultados, de evolución del patrimonio neto, etc), y de informes gerenciales.

#### 2.1.4. Funciones de la documentación contable

- Jurídicas: Medio de prueba en litigios judiciales o a requerimiento de los organismos de control estatal.
- Contables: Fuente de datos a ser procesada por el sistema de información contable.
- De Control: Individualiza bienes, momentos y personas, determinan circunstancias y responsabilidades.

#### 2.1.5. Clasificación de los Documentos Comerciales

- Según su Origen:
  - Propios:
    - De uso interno
    - De uso externo
  - De Terceros
- Según su Efecto Contable:
  - Registrables
  - No Registrables

#### 2.1.6. Documentos

- **Factura:** Documento que prueba la existencia de una compraventa mercantil o la prestación de un servicio. Una factura emitida por la empresa refleja una *venta* hecha por la misma que genera un *crédito* a favor de ésta, y por ello se queda con un comprobante por *duplicado*. Por otro lado, una empresa recibe una factura *original* cuando realiza una *compra*, que genera una *obligación* en contra de la empresa.

- **Recibo:** Documento que respalda y prueba la cancelación de un crédito o deuda. Un recibo emitido por la empresa respalda un *cobro* de la misma que representa la cancelación de un *crédito* a favor de la empresa por ventas financiadas, y por ello se queda con un comprobante por *duplicado*. Por otro lado, una empresa obtiene un recibo original cuando realiza un *pago*, es decir, se cancela una *obligación* en contra de la empresa por compras financiadas.
- **Remito:** Documenta el envío de los bienes vendidos, acompaña la mercadería en tránsito. No se registra contablemente pero sirve de base para la emisión de la factura. Perfecciona jurídicamente el contrato de compraventa con la tradición de la cosa, el comprador adquiere el derecho real de propiedad cuando firma el remito manifestando su conformidad con la mercadería recibida.
- **Cheque:** Orden de pago pura y simple librada contra un banco en el que el librador tiene una Cuenta Corriente a su nombre con los fondos suficientes depositados o autorización para girar en descubierto. Entre las personas que intervienen en la operatoria de pago con cheque se encuentran, el librador o firmante, el beneficiario y el banco firmado. Existen dos tipos de cheque, común y de pago diferido, y según los fines de registración contable, aquellos cheques emitidos por la empresa se denominan *pagos* y los recibidos se denominan *cobros*.
- **Pagaré:** Promesa de pago escrita, por la cual una persona se compromete a entregar a otra una suma determinada de dinero en una fecha establecida en el documento. Las personas que intervienen en la operatoria son el librador o firmante, el beneficiario y el tenedor.
- **Nota de débito:** Documento confeccionado por el vendedor para efectuar al cliente algún cargo o débito en su cuenta corriente. La empresa se queda con un comprobante duplicado al emitir una Nota de Crédito, que respalda un *Ajuste a Ventas* de la empresa por aumentos, por lo que debitan de la cuenta corriente del cliente y generan un *aumento del crédito* a favor de la empresa. Por otro lado, al recibir una Nota de Crédito, se produce un *Ajuste a Compras* de la empresa por aumentos, por lo que acreditan la cuenta corriente del proveedor y generan un *aumento de la obligación* en contra de la empresa, recibiendo un comprobante original.
- **Nota de crédito:** Documento confeccionado por el vendedor para efectuar al cliente algún descargo o crédito en su cuenta corriente. La empresa se queda con un comprobante duplicado al emitir una Nota de Débito, que respalda un *Ajuste a Ventas* de la empresa por quitas, por lo que acreditan la cuenta corriente del cliente y generan una *disminución del crédito* a favor de la empresa. Por otro lado, al recibir una Nota de Débito, se produce un *Ajuste a Compras* de la empresa por quitas, por lo que debitan la cuenta corriente del proveedor y generan una *disminución de la obligación* en contra de la empresa, recibiendo un comprobante original.
- **Nota de crédito bancaria o boleta de depósito:** Documento que acredita el depósito en cuenta corriente bancaria de efectivo o valores equivalentes.

### 2.1.7. Centros de Costos

Un *Centro de Costos* es una segmentación que genera costos para la organización, que le añaden beneficio o utilidad de manera indirecta. No opera con la intención de generar ingresos directamente, es la parte del negocio que genera costos sin ganancia. Se pueden dividir en principales (aquellos que intervienen en la fabricación del producto -materia prima, mano de obra directa, supervisión, etc) y auxiliares (mano de obra indirecta, gastos administrativos, impuestos, etc). Poseen como propósitos:

- Proporcionar informes concernientes a todos los costos para medir la utilidad y evaluar el inventario.
- Ofrecer información útil para el control de las operaciones y actividades administrativas de la empresa.
- Proporcionar información para cimentar la planeación estratégica y la toma de decisiones.

### 2.1.8. El Patrimonio

El *Patrimonio* se puede definir como el conjunto de bienes y derechos de una persona a disposición inmediata o diferida, así como las cargas que los gravan. Está asociado a una persona Física o Jurídica y brinda *Derecho Real de Propiedad* (no solo posesión). Se compone por:

- Elemento Positivo: Bienes y derechos (Activo).
- Elemento Negativo: Cargas (Pasivo).

Estas componentes tienen cualidades *intrínsecas* (apreciación cualitativa) y *extrínsecas* (apreciación cuantitativa → valuación monetaria que permite la comparación, ya sea con otros patrimonios en el mismo momento o el mismo patrimonio en distintos momentos).

#### Activo:

El *Activo* es el conjunto de bienes económicos ligados al titular del Patrimonio por derechos que se pueden ejercer efectivamente, ya sean de propiedad o de exigir su propiedad a terceros, y por fundadas expectativas favorables de su ingreso futuro al Patrimonio. Está compuesto por bienes económicos (en su poder o poder de terceros), Créditos e Intangibles.

Los componentes del activo deben tener *utilidad económica* (valor de cambio y/o valor de uso).

#### Pasivo:

El *Pasivo* es un conjunto de bienes económicos ligados al titular del Patrimonio por obligaciones ciertas, determinadas (Deudas) o determinables (Provisiones), de cederlos a terceros y por obligaciones contingentes o eventuales basadas en fundadas expectativas desfavorables de su egreso futuro del Patrimonio.

Además, las obligaciones pueden ser Contingentes (Previsiones).

#### Ecuación Patrimonial:

La *Ecuación Patrimonial* o *Contable Estática* ( $t=0$ ) es la resultante de comparar los recursos o Activos que son propiedad de la empresa con las obligaciones internas (Patrimonio) y las externas (Pasivo).

$\text{Activo} - \text{Pasivo} = \text{Patrimonio Neto}$ .

#### Patrimonio Neto:

Parte del Patrimonio que pertenece a los propietarios, es decir, el remanente una vez deducidos los pasivos. Está integrado por los aportes de capital y resultados acumulados.

Todo cambio cualitativo y/o cuantitativo en los elementos patrimoniales (composición material, condición jurídica, cambios de valor, cambio de lugar) son producidos por los hechos económicos relevantes que se producen en una empresa en marcha y que modifican su Patrimonio inicial.

Las *Variaciones Patrimoniales* pueden clasificarse:

- Según el momento en que se producen: Continuas y Discontinuas
- Según los efectos sobre el Patrimonio Neto: Sobre cada elemento en particular (variaciones Activas/Pasivas) o sobre el Patrimonio en su conjunto (Permutativas, Modificativas, Mixtas).

#### Ecuación contable dinámica:

$$A - P = PN + R^+ - R^- \implies A + R^- = PN + R^+ + P$$

siendo  $A$  el Activo,  $P$  el Pasivo,  $PN$  el Patrimonio Neto,  $R^+$  los ingresos y  $R^-$  los gastos.

#### El Debe y el Haber:

Las anotaciones sobre las variaciones en los elementos del patrimonio no se acumulan en una suma algebraica, se dividen en dos secciones (columnas), una para los aumentos y la otra para las disminuciones: Debe y Haber.

Registración de las variaciones. Tomando la segunda igualdad de la *Ecuación Contable Dinámica*, se tiene:



- Elementos a la izquierda de la igualdad ( $A$  y  $R^-$ )
  - Aumentos  $\rightarrow$  Debe
  - Disminuciones  $\rightarrow$  Haber
- Elementos a la derecha de la igualdad ( $P$ ,  $PN$  y  $R^+$ )
  - Aumentos  $\rightarrow$  Haber
  - Disminuciones  $\rightarrow$  Debe

### La Partida Doble:

Método de registración que se basa en mantener inalterada la igualdad planteada por la ecuación contable dinámica. Premisas:

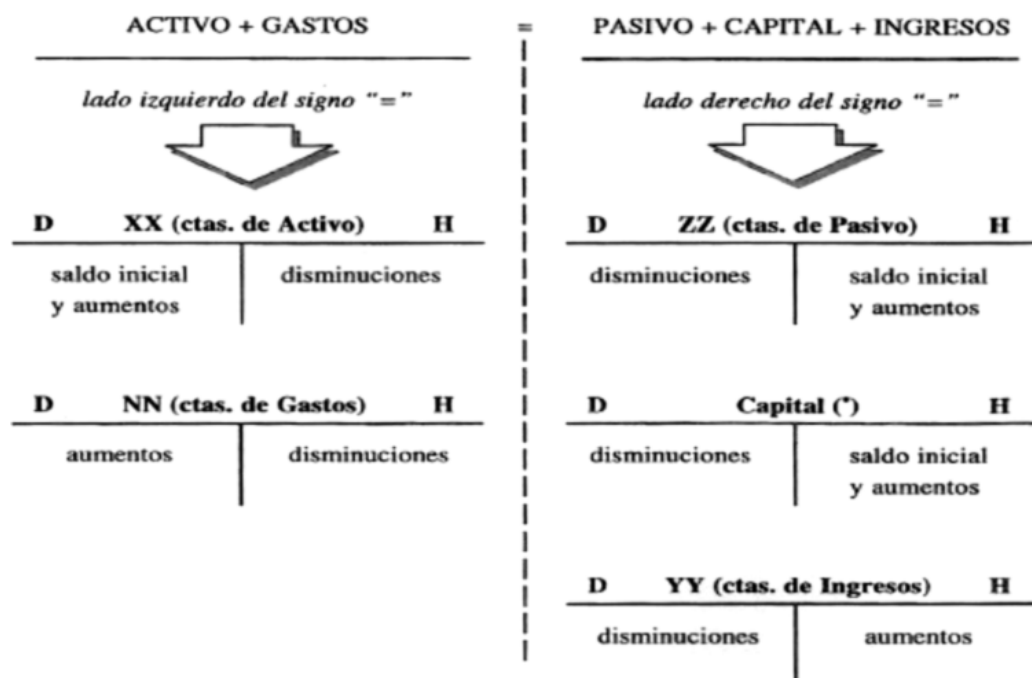
- $A$  y  $R^- \rightarrow$  Aumentan por el Debe y disminuyen por el Haber (saldo habitual deudor).
- $P$ ,  $PN$  y  $R^+ \rightarrow$  Aumentan por el Haber y disminuyen por el Debe (saldo habitual acreedor).
- En cada operación  $\rightarrow$  Total débitos = Total créditos.
- En todo momento  $\rightarrow$  Suma de saldos deudores = Suma de saldos acreedores.

### Ejercicio Económico:

El *Ejercicio Económico* son lapsos de igual duración en que se divide la vida de la empresa a los fines contables. Es equivalente a la actividad económica de un *Período Administrativo*. Las bases de asignación de Resultados pueden hacerse según el Criterio de lo Percibido o el Criterio de lo Devengado<sup>9</sup> (utilizado por la contabilidad Patrimonial).

### Las Cuentas:

Las *Cuentas* son instrumentos de representación y medida en unidades monetarias de los elementos patrimoniales y de los resultados que poseen la misma naturaleza y características. Almacenan la información de las variaciones patrimoniales en forma analítica. Gráficamente se representan en el libro mayor.



Las cuentas pueden **clasificarse**:

<sup>9</sup>Estos criterios se diferencian en *cuándo* se genera (devengado) o concreta (percibido) un derecho u obligación

- Según su Naturaleza:
  - Elementales, Integrales o Patrimoniales: De Activo o de Pasivo.
  - Diferenciales o Derivadas: De  $PN$ ,  $R^+$  o  $R^-$ .
  - Regularizadoras o Rectificadoras
  - De Orden
- Según su Extensión: Analíticas o Simples, Sintéticas o Colectivas, Compuestas, Recompuestas.
- Según su Permanencia: Continuas, Temporarias o Periódicas.

### **Plan de Cuentas:**

El *Plan de Cuentas* es un ordenamiento sistemático de todas las cuentas utilizadas por el procesamiento contable. Es sistemático, flexible, homogéneo, claro y sencillo.

### **Manual de Cuenta:**

El *Manual de Cuenta* es un medio auxiliar del sistema de información contable del ente que indica las cuentas que serán utilizadas. Es importante para la correcta registración y exposición en los libros contables. Contiene una clasificación de las cuentas según su naturaleza, el rubro al que pertenece, los motivos que ocasionan créditos y débitos, y el saldo habitual con el significado del mismo.

### **Libros Contables:**

Los *Libros Contables* son los medios utilizados para el registro y almacenamiento ordenado y sistemático de la información contable. Los pasos para el procesamiento contable son: Clasificación → Cálculo → Registro → Almacenamiento.

Los Libros Contables se pueden clasificar de varias formas:

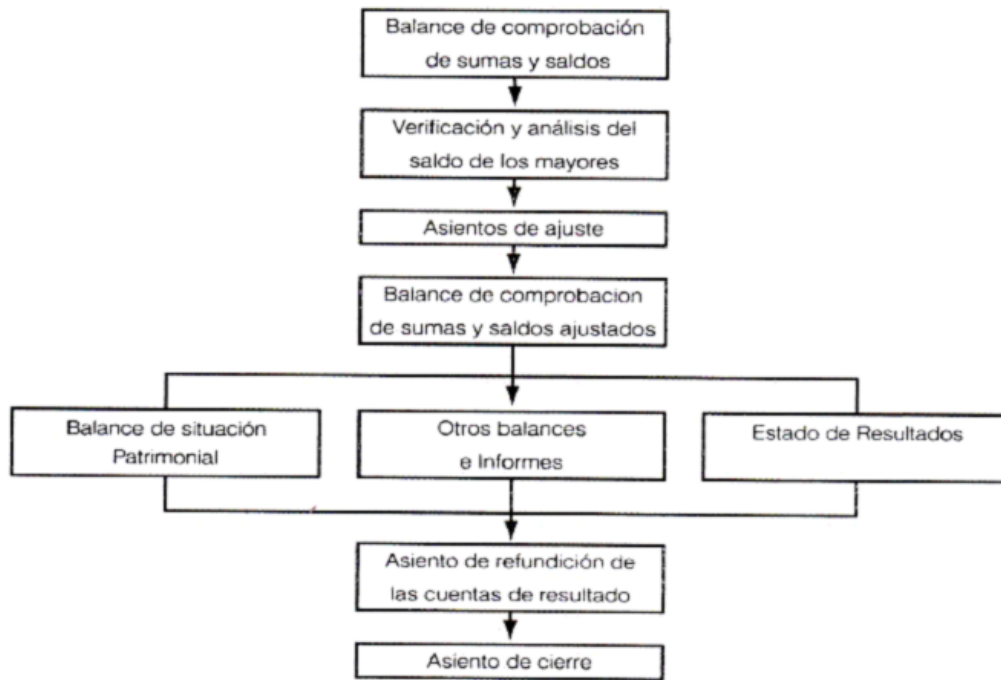
- Según la forma de ordenar la información: Cronológicos o Sistemáticos.
- Según la información que reúnen: Principales o Auxiliares.
- Según las exigencias legales: Obligatorios (Art. 44 del CC) u Opcionales.
- Según la forma en que se llevan: Encuadernados u Hojas Móviles.

Como ejemplos se pueden nombrar el *Libro Diario General* (obligatorio de primera entrada que registra diaria y cronológicamente las transacciones a través de asientos contables), el *Libro Mayor General* (opcional de segunda entrada que registra los movimientos de cada cuenta) o el *Libro de Inventarios y Balances* (obligatorio resumen donde se transcriben el inventario inicial y final y los Estados Contables de cierre de ejercicio).

**Formalidades:** El art. 53 del CC establece que para ser admitidos como medios de prueba los libros obligatorios deben cumplir las formalidades: Encuadernados y foliados, rubricados, y está prohibido alterar el orden cronológico, dejar blancos o huecos, hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas, tachar registraciones o mutilar o arrancar hojas.

Los **Medios de Registración** pueden ser *Manuales* o *Computarizados*. Además los Registros Contables se deben conservar por 10 años luego de la fecha de la última anotación junto a la documentación respaldatoria aún después del cese de la actividad. El Art. 329 inc. permite conservar la documentación en medios digitales.

## **Esquema de las operaciones de cierre de ejercicio**



### Ratios o Indicadores:

Los *Indicadores* son relaciones entre valores de los estados contables. Éstos reordenan la información de los mismos para facilitar su interpretación (ya que a fines comparativos no pueden usarse los términos absolutos). A través de éstos se pueden comparar distintas empresas de un mismo sector o distintos momentos de una empresa en particular. Los indicadores deben considerarse en conjunto (y no aislados).

- **ROA:** Es el retorno / rendimiento de los capitales sin importar por quién fue financiado. Cuanto más alto, mayor será la rentabilidad por cada peso invertido.

$$ROA = \frac{\text{Resultado Ordinario antes de Intereses}}{\text{Activo } (P + PN)}$$

- **ROE:** Expresa la remuneración a los capitales propios de la empresa, ganancia de la inversión de los accionistas. Se busca maximizar.

$$ROE = \frac{\text{Resultado Ordinario después de Intereses}}{PN}$$

- **Efecto Palanca:** Es el grado de autonomía financiera. El estado óptimo es cuando vale 1, si es mayor la empresa está subendeudada (conviene seguir endeudándose a esa tasa), y si es menor está sobreendeudada.

$$EP = \frac{ROE}{ROA}$$

- **Rotación del Activo Total:** Pesos vendidos por cada peso de capital invertido (propio o ajeno). Indica el grado de movilidad de los capitales.

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

- **Rotación del Patrimonio Neto:** Indica los pesos vendidos por cada peso de capital propio invertido. Un valor alto indica una gestión efectiva del Patrimonio de la empresa.

$$RPN = \frac{\text{Ventas}}{PN}$$

- **Índice de Solvencia:** Es la capacidad para hacer frente a los compromisos asumidos.

$$IS = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

- **Índice de Liquidez:** Si es mayor a 1, no existen problemas de liquidez<sup>10</sup>.

$$IL = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Liquidez Seca (Prueba ácida):**  $LS = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$

- **Endeudamiento:** Proporción de los fondos ofrecidos por los acreedores en relación a los aportados por los socios.

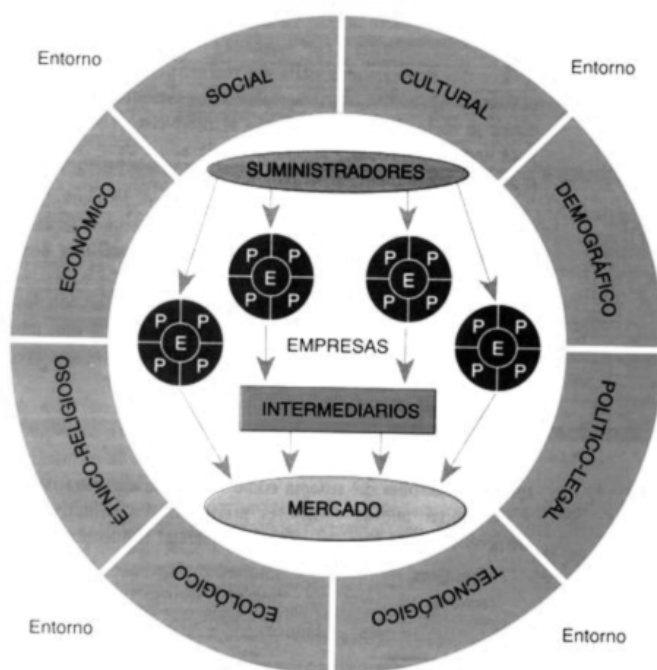
$$E = \frac{\text{Pasivo}}{PN}$$

## 2.2. Comercialización (Marketing)

### 2.2.1. Análisis del Sistema Comercial

El *Sistema de Comercialización* es aquello que conecta a la Empresa con el Mercado. Desde la perspectiva del Marketing, la *función comercial* no es lo mismo que la *función de ventas*.

La *Función Comercial* desarrolla el proceso secuencial: Análisis del Sistema Comercial → Diseño de Estrategias (4P) → Dirección, Organización y Control.



- Elementos (actores): Competencia/empresas, Proveedores, Intermediarios, Mercado, Entorno.
- Variables: Controlables (4P), No Controlables (Mercado, Competencia, Entorno), Meta (objetivos).
- Relaciones

### 2.2.2. Definiciones de Marketing

Existen varias definiciones para este concepto, de las cuales se destacarán dos:

- Es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros (Philip Kotler).

<sup>10</sup>La *liquidez* es el dinero rápidamente disponible (esta noción temporal depende de la urgencia de la necesidad del dinero, por ejemplo, si se debe afrontar una deuda urgente, no se puede contar con el dinero de los intereses de un Plazo Fijo a cobrar a un año).

- Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (Migues Santesmases Mestre).

A la vez, se destacan algunas frases de Kotler, como *Hoy tienes que correr más rápido para estar en el mismo lugar*, y *En un futuro no habrá competencias entre empresas sino entre redes*.

### 2.2.3. Filosofía y Técnica

- **Relación de Intercambio:** Acto de comunicarse con otro para obtener algo de él, que tiene valor y es útil, ofreciendo a cambio también algo valioso y útil. Esta utilidad es siempre subjetiva, ya que depende de la satisfacción de la necesidad que experimenta cada una de las partes de la relación.
- **Transacción:** Si se alcanza un acuerdo entre las partes de la relación, supone un intercambio de valores entre ellas.
- **Marketing de Relaciones:** El objetivo no es obtener una transacción aislada, sino crear relaciones estables y duraderas.

### 2.2.4. Evolución

El Marketing surge a principios del siglo XX en EEUU, mientras que en nuestro país trasciende en los 70-80. Actualmente tiene aplicaciones generalizadas (como el Marketing público y social). Las críticas principales que tiene son que crea necesidades y manipula al consumidor mediante una intromisión agresiva y ruidosa.

### 2.2.5. El Mercado

El *Mercado* es un conjunto de personas que tienen una necesidad, capacidad de compra e interés de comprar. Conocer las características del mercado es muy importante para determinar los mercados objetivos a los que quiere llegar la empresa. Entorno del mercado:

- **Necesidad:** Sensación de carencia de algo, estado fisiológico o psicológico, común a todos los seres humanos con independencia de sus factores étnicos o culturales.
- **Deseo:** Forma en que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad de acuerdo con las características personales, los factores culturales, sociales y ambientales.
- **Demanda:** Formulación expresa de un deseo que está condicionada por los recursos disponibles y por los estímulos del Marketing recibidos.

**Segmentos de Mercado:** Subgrupos homogéneos en que se divide el mercado de acuerdo a características relevantes en el comportamiento de compra (atributos del consumidor, comportamientos de compra, etc). Éstos reaccionan de la misma manera ante los estímulos del Marketing.

**Estudio de Mercado:** Incluye el análisis de las variables *internas* (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitudes) y *externas* (entorno económico, cultural, clase social, grupos sociales, familia, amigos, etc) que influyen en el proceso de decisión de compra.

**Sistema de Información:** Se configura a través de la captura de los datos ya existentes o que se generen por la empresa sobre el *comportamiento* y las *características* de los consumidores. La investigación comercial aporta al sistema los métodos y técnicas adecuados para obtener datos y analizarlos para la toma de decisiones del Marketing.

**Investigación Comercial:** Es el proceso de búsqueda *sistemático y objetivo* de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del Marketing. Este proceso puede agruparse en 4 pasos: Diseño de la Investigación → Obtención de la Información → Tratamiento y Análisis de los Datos → Interpretación de los resultados y Presentación de las conclusiones.

### 2.2.6. Aplicaciones de la Investigación de Mercado

- Generales: Estructura del mercado, Potencial, Segmentación, Comportamiento de los Consumidores, etc.
- Investigación sobre el producto: Compra y uso del producto, imagen y posicionamiento del mismo, etc.
- Investigación sobre el precio: Estructura de precios, elasticidad de la demanda/precio, elasticidades cruzadas, etc.
- Investigación sobre distribución: Selección de canales, localización de puntos de venta, diseño y ambientación, etc.
- Investigación sobre ventas: Rendimiento y motivación de los vendedores, territorios y cuotas de ventas.
- Investigación sobre publicidad y relaciones públicas: Selección de medios, efectividad de la publicidad, imagen de la empresa, etc.

### 2.2.7. Variables Controlables (4P)

- **Producto:** Es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
- **Precio:** No es sólo la cantidad de dinero que se paga para obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarios para obtenerlos. La fijación de precio depende de los costos, competencia y la elasticidad de la demanda. Posee un fuerte impacto sobre la imagen del producto.
- **Distribución (Place):** Conjunto de actividades (merchandising, marketing directo, logística) para poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera de facilitar y estimular la adquisición del mismo. Ésta relaciona la producción con el consumo.

El *Canal de Distribución* es el camino seguido por el producto, a través de los distintos intermediarios (mayoristas y minoristas) desde el productor hasta el consumidor. Implica decisiones a largo plazo.

- **Promoción:** Conjunto de actividades (dirección de ventas, marketing directo, publicidad, promociones) desarrolladas para comunicar los beneficios que reporta el producto y persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece. Busca alentar el consumo del producto, e implica decisiones a corto plazo.

### Orientación de la Relación de Intercambio

Competencia	Orientación	Énfasis
Nula o mínima (demanda mayor que oferta)	Producción	Producción y distribución. Lo importante es la disponibilidad del producto. Se parte del supuesto de que todo lo que se produce se vende (porque la demanda supera la oferta).
Incremento (mayor equilibrio entre demanda y oferta)	Producto	Calidad del producto. Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo (pero la calidad sola no basta).
Fuerte (oferta mayor que demanda)	Ventas	Promoción. Se trata de vender lo que se produce. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aún cuando no satisfaga una necesidad (Pero un cliente no satisfecho es un cliente no leal.)

Fuerte (oferta mayor que demanda)	Marketing	Basado en el consumidor. Deben identificarse las necesidades del consumidor y tratar de satisfacerlas, obteniendo un beneficio. Debe considerarse también la responsabilidad social de la entidad que ofrece sus productos o servicios.
-----------------------------------	-----------	---

### 2.2.8. Plan de Negocios

Un *Plan de Negocios* es una recopilación de información que permite decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante un proyecto. Debe ser un instrumento válido para:

- Ayudar al *Equipo Promotor* que presenta la idea del producto o servicio en el proceso de estructuración y divulgación del negocio que se plantea.
- Servir de herramienta para el *Planeamiento Estratégico* de la empresa y el posterior monitoreo y control.
- Interesar a *Posibles Inversores* para reunir los recursos y capacidades necesarias para iniciar el negocio.

#### Características de un Plan de Negocios:

1. Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
2. Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
3. Comprensible: Debe estar escrito con claridad, vocabulario preciso y evitando conceptos técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
4. Breve: No debe superar las 25 páginas.
5. Cómodo: Debe ser fácil de leer. Tamaño de letra 10pt, interlineado 1,5 líneas y márgenes de 2,5cm (sup. e inf.).

#### Estructura:

1. **Resumen Ejecutivo:** Introducción breve, se realiza recién a lo último. Debe estimular al lector. Incluye oportunidades, producto, equipo, modelo de negocios, mercado, ventajas, facturación probable.
2. **Naturaleza del Proyecto:** Presentación del producto y la oportunidad de mercado. Elaboración de Checklist sobre el producto. Equipo directivo: Enumerar cuáles son los miembros que colaboraron con el desarrollo de la idea (historial personal) para que los inversores conozcan el equipo y convencerlos (*se invierte en personas*). Breve historia del proyecto. Valoración del proyecto y Coherencia. Matriz FODA.
3. **El Producto o Servicio:** Especificaciones: demostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño (ver si contempla Simplicidad, Fiabilidad, Calidad), y que se han contemplado los aspectos necesarios para su producción. Área de producción: Servirá para conocer y aportar información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido. Equipos e infraestructura.
4. **Mercado:** Introducir el mercado: tamaño, potencialidades, segmento, competencias, ventajas.
5. **Estrategia de Desarrollo:** Marketing-mix: 4P, previsiones de venta (3 a 5 años), flujo de caja (plantear 3 escenarios posibles -pesimista, realista, optimista-).
6. **Organización:** Estructura, responsabilidades, operatividad, retribución. Marco legal: Obligaciones legales/laborales/de constitución, etc.
7. **Económicos:** Determinar inversiones necesarias, proyectar la inversión, balance de situaciones.

## 2.3. Stocks

### 2.3.1. Abastecimiento

El *Abastecimiento* es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas. Puede incluirse como una de las etapas de la *Cadena de Abastecimiento*.

### 2.3.2. Cadena de Abastecimiento (Supply Chain)

Una cadena de abastecimiento son todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente, incluyendo a los proveedores, los almacenes de materias primas, la línea de producción, almacenes de Productos Terminados, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final.

### 2.3.3. Stocks

Para que una empresa pueda atender adecuadamente a sus clientes es necesario que cuente en forma segura con una cierta cantidad (**Stock**) de materias primas, productos intermedios o terminados para garantizar así el normal desarrollo de su actividad. Esto lleva a pensar que es conveniente almacenar grandes cantidades de estos elementos, pero esto trae problemas:

- Debe disponerse de una gran cantidad de capital.
- Costo de oportunidad del capital inmovilizado en stock.
- Debe disponerse de grandes sectores de almacenamiento.
- Deterioro y/o obsolescencia del material.
- Costos de mantenimiento elevados.

Lo cual es más importante de considerar que las ventajas (disponibilidad, bajos costos de adquisición), por lo que es necesario llevar a cabo un *Control o Gestión de Stocks*.

### 2.3.4. Control o Gestión de Stocks

El *Control de Stocks* puede definirse como un 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.

Una forma de organizar la producción es *Just in Time* (Toyota), que se enfoca en reducir costos de almacenamiento principalmente, haciendo que los insumos lleguen a la fábrica, o los productos al cliente, *Justo a Tiempo* (justo antes de cuando se los requiere, y sólo en las cantidades necesarias).

### 2.3.5. Elementos de la Teoría de Stocks

- **Costo de Adquisición de Compra**  $C_a$ : Considera todos los gastos que se realizan para que el bien adquirido llegue a los depósitos de la empresa, desde la decisión de compra, pasando por los costos administrativos, de personal, transporte, hasta la recepción de la mercadería. Esta lista obviamente no es exhaustiva pero da una idea de cuáles son los factores fijos.  $C_a = K \cdot n$ , siendo  $n$  la cantidad de órdenes por año y  $K$  un valor estimado de los factores mencionados anteriormente.
- **Precio de compra del bien**  $b$ : Es el precio final al que el producto fue adquirido.
- **Costos de almacenamiento**  $C_{alm}$ : Considera una tasa  $P$  que mide el interés anual del capital inmovilizado y los costos operativos que implican un depósito de la mercadería. Busca minimizarse.

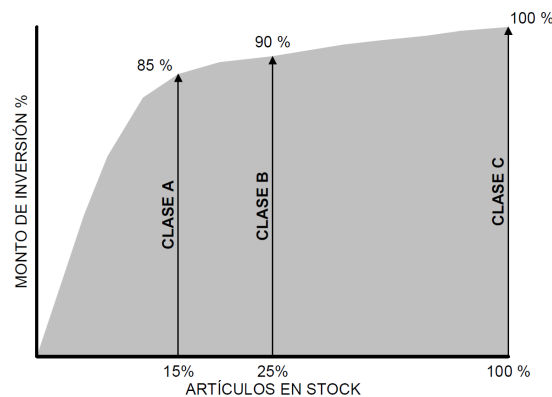


### 2.3.6. Análisis de la Composición del Stock - Curva ABC

Debido a la gran diversidad de bienes presentes en la organización, éstos deben *normalizarse*, es decir, definir patrones, estándares o categorías para agrupar la mercadería y luego codificarla, a fin de su correcta identificación.

A partir de esto, los bienes deben priorizarse en función de su consumo anual y de sus costos individuales o unitarios. Esto puede hacerse mediante la *Curva ABC*, que concentra en un porcentaje menor de artículos el mayor volumen de inversión de capital de una empresa. Se determina de la siguiente forma:

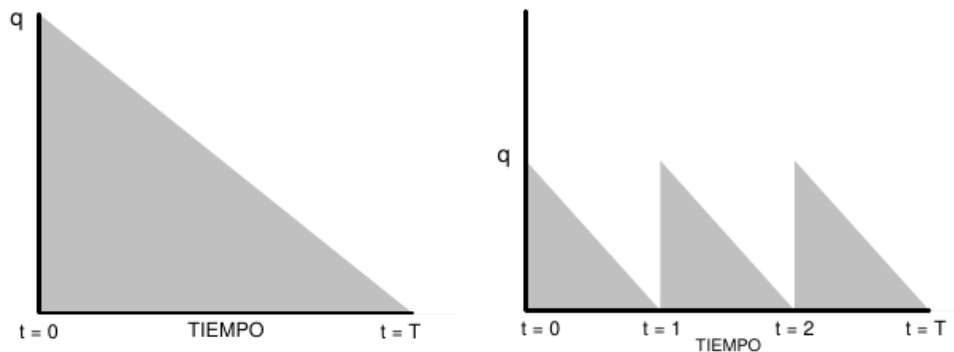
1. Se construye el *inventario* (lista de los artículos que componen el stock de la empresa), multiplicando el precio  $b$  de cada bien por su demanda en un año.
2. Se ordena la lista de consumos actuales en forma decreciente, según el precio por demanda. La suma total será el monto anual invertido por la empresa.
3. Se determina la *Clase A*, mediante la selección del 10-15 % de los artículos, que representan el 85 % del monto total invertido.
4. Determinar la *Clase B*, seleccionando un 25 % del inventario, que controla el 90 % del monto.
5. Determinar la *Clase C*, donde en el resto del inventario, un 75 % de los artículos representa el 10 % de la inversión de la empresa.
6. Construir una curva, en donde en el eje x se coloca el listado de los artículos y en el eje y los montos invertidos en representación porcentual.
7. Restricciones del proceso:
  - a) Incorporar los artículos de consumo de *demanda común* y no los *ocasionales*.
  - b) Tener en cuenta la *estacionalidad* o *moda* de algunos componentes del stock.
  - c) El estudio muestra la importancia de los artículos de uso diario, de poco valor pero gran consumo anual (Clase A).



En base a estas clases se determinará el tipo de tratamiento que se le destinará a cada ítem del inventario, y así determinar quiénes son los clientes más importantes en volumen de demandas para así orientar la producción o consumos.

### 2.3.7. Balance Económico

Para saber *cómo* y *cuánto* comprar, es necesario analizar la evolución del stock en el tiempo, o sea el nivel de acumulación en los almacenes de los productos estudiados como balances entre compras y consumos efectuados. No es lo mismo comprar una vez por período que varias veces:



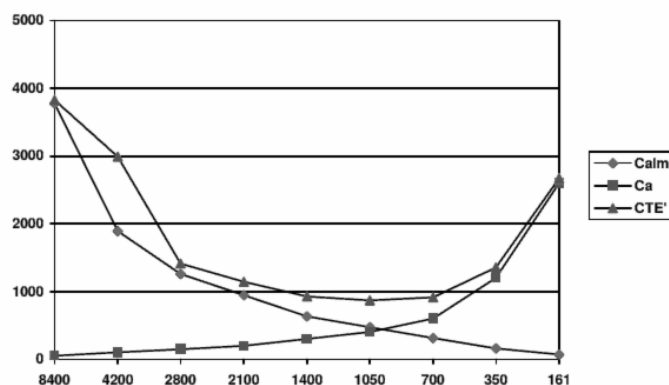
Si en un mismo período se compran varias veces, para cada una de las compras se tendrá un valor de  $q$ , teniendo varios *cuánto* y varios *cuando*. Notar que se reducen los costos de almacenamiento pero aumentan los de adquisición. Por lo tanto, para cada modalidad de compra se puede calcular el *Costo Total*, sumando el costo de adquisición  $C_a$  y el costo de almacenamiento  $C_{alm}$ , cuyas expresiones son:

$$C_{alm} = \frac{1}{2} \cdot b \cdot i \cdot t_t \cdot n, \quad C_a = K \cdot n$$

donde  $i$  es el costo diario de almacenamiento,  $t_t$  el intervalo de tiempo considerado y  $n$  la frecuencia de compra por período  $T$ .

Otra medida importante es el *Costo Total Esperado*, que permite determinar qué combinación de  $C_a$  y  $C_{alm}$  es óptima, tomando el menor.

$$CTE = K \cdot n + \frac{1}{2} q \cdot b \cdot P + b \cdot D \simeq K \cdot n + \frac{1}{2} q \cdot b \cdot P$$



El *lote óptimo*  $q_e$  y  $n$ , que determina el *período de compra*, se pueden determinar como:

$$q_e = \sqrt{\frac{2 \cdot K \cdot D}{b \cdot P}}, \quad n = \frac{D}{q_e}$$

donde  $K$  es el costo de adquisición,  $D$  la demanda anual y  $P$  la tasa anual de almacenamiento.

El costo de tener almacenada una unidad de cada ítem es:  $c_1 = b \cdot P$ , y el costo del espacio ocupado por éste durante un año:  $C_e = a \cdot e \cdot q$ .

Si este costo se incorpora en  $CTE$ , el lote óptimo puede quedar:

$$q_e = \sqrt{\frac{2 \cdot K \cdot D}{b \cdot P + 2 \cdot a \cdot e}}$$

Cabe destacar que el valor del lote económico tiene una sensibilidad observable en la gráfica de  $CTE$ : para valores cercanos a  $q_e$ , la curva es plana, por lo que una variación no significativa en el valor del lote de adquisición alrededor de  $q_e$  no representa una gran variación.

### 2.3.8. Políticas de Stock

Las *Políticas de Stock* permiten determinar cómo se organiza la producción respecto a tamaños de lotes a fabricar/adquirir y el cálculo de las cargas de trabajo asociadas. Existen dos políticas principales:

- **Revisión periódica:** Consiste en fijar fechas de revisión de las existencias de un ítem para determinar el stock remanente y pedir un lote determinado en función de dichas existencias y el consumo durante la demora en el reaprovisionamiento.

Es decir, comparar el stock remanente con el consumo probable durante la reposición en función de un nivel de stock de protección. *Cuándo pedir:*  $p = q_e/c$ , donde  $q_e$  es el lote óptimo y  $c$  el consumo diario del ítem. Esta política permite tener un control estricto de los artículos de clase A.

*Cuánto pedir:*  $q = c(p + d + S_p) - (S_{rem} + C_{esp})$ , donde  $S_p$  es el stock de protección,  $S_{rem}$  el stock remanente y  $C_{esp}$  la cantidad o consumo esperado hasta la reposición.

- **Reposición de cantidades fijas en fechas variables:** Los pedidos se efectúan cuando el nivel de stock llega a un punto de reordenamiento, y la cantidad solicitada es siempre la misma,  $q_e$ .

Este método se basa en la demanda anual sin considerar las variaciones en la producción, por lo que se emplea para artículos de clase B y C. Resulta un método más sencillo y barato, aunque menos estricto. Se calcula el stock de protección y el lote económico de la forma usual, determinando los límites de oscilación de existencias.

Cuando se llega al punto de pedido, se solicita una cantidad igual a la diferencia entre él y el máximo:  $q = Lim_{max} - S_{remanente}$ .

Para calcular el stock de protección  $S_p$ , se debe determinar qué cantidad de agotamientos se tolera en porcentaje, tomando un factor constante  $H$  para ese porcentaje y el consumo diario:  $S_p = H\sqrt{c \cdot d}$ .

El punto de pedido  $q_p$  será el stock de protección más lo que consumirá durante el reaprovisionamiento:  $q_{pedido} = c \cdot d + H\sqrt{c \cdot d}$

Por lo tanto, al seleccionar una política de stock hay que considerar qué tipo de artículos predominan en el inventario, y en función de esto, tener en cuenta que *Revisión Periódica* es adecuado para artículos costosos (implican un gran capital inmovilizado cuando el stock es importante), mientras que para artículos menos críticos (B y C) se puede elegir el sistema de *Reposición Fija* (menor costo y mayor practicidad).

### 2.3.9. Simulación

La *Simulación* en el proceso de *Control de Stocks*, es una técnica que consiste en la construcción de un modelo matemático de un sistema en particular a considerar, de manera que al representar su comportamiento se puedan analizar los cambios que se producirían al cambiar ciertas variables o al evolucionar las mismas de una determinada manera en el tiempo.

La Simulación permite aplicar una cierta configuración de variables y obtener así ciertos y determinados resultados, de forma que si éstos son satisfactorios, se adopten los valores otorgados a las variables correspondientes. En el caso contrario, se deberán variar para otra prueba. Esto permite probar una gran cantidad de configuraciones para el sistema y seleccionar la más conveniente para cada caso.

Para la construcción de un modelo se debe tener una serie de consideraciones:

- Se deben realizar simplificaciones (el método debe ser representativo).
- Se debe determinar la distribución de probabilidades de la demanda y el tiempo de reposición.
- Predefinir en base al conocimiento del sistema la Política de stock a adoptar, teniendo en cuenta los agotamientos posibles y los costos de mantenimiento asociados.
- Establecer un paso de tiempo (preferentemente mensual).

Una vez definidas las variables se diseña un algoritmo (mediante un diagrama de flujo) con un detalle en cada paso del mismo.

## 2.4. Recursos Humanos

El Subsistema de *Recursos Humanos* se encarga de la administración y gestión del *capital humano* de la empresa. Incluye la *Gestión de los RRHH* y la *Administración de Personal* (Regulado por el Derecho Laboral y de la Seguridad Social).

### 2.4.1. Origen y Marco Regulatorio

La Ley Nacional 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) rige la relación laboral y los derechos y deberes de las partes. No rige el empleo público ni las actividades con regulación especial (agrarios, servicio doméstico, etc). El principal objetivo de la ley es compensar la asimetría en la relación laboral a través de la protección del trabajador.

En el Art. 21 establece: “Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración.”

### 2.4.2. Convenio Colectivo de Trabajo

Son acuerdos entre la patronal del sector o actividad y los empleados, representados por la Asociación Sindical con personería gremial. Fijan condiciones laborales a través de negociaciones, principalmente realizando acuerdos salariales. El Ministerio de Trabajo de la jurisdicción es el encargado de aplicarlo.

### 2.4.3. Sistema de Seguridad Social

El *Sistema de Seguridad Social* es un sistema solidario que se sostiene por dos fuentes: el aporte del Trabajador y una contribución Patronal. Abarca dos aspectos:

1. Previsionales: Sistema integrado de Jubilaciones y Pensiones.
2. Salud del trabajador y su familia: Sistema de Obras Sociales.

### 2.4.4. Sistema de Administración del Personal

El *Sistema de Administración del Personal* es una Base de Datos completa y actualizada de todos los empleados de la organización. Está compuesta por:

- Legajo Personal: en soporte papel o magnético, con información referente a la identificación del trabajador, situación familiar, situación de revista, desempeño o carrera.
- Libro Ley: libro especial obligatorio establecido por la Ley de Contrato de Trabajo con las mismas formalidades que los libros de comercio.

### 2.4.5. Remuneración

Según la ley, la *Remuneración* es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Se debe por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición del empleador. No puede ser inferior al Mínimo, Vital y Móvil. Puede ser determinado por tiempo (hora, jornal, semanal, mensual, semestral, anual) o por rendimiento (unidad de obra, comisiones, premios, participación en utilidades, etc). El pago puede hacerse en dinero (efectivo, cheque a la orden, cuenta especial) o en especies (ropa de trabajo, vivienda, alimentos, transporte, etc, hasta un 20 %).

### 2.4.6. Jornada de Trabajo

La *Jornada de Trabajo* es todo el tiempo durante el cual el trabajador esté a disposición del empleador, cumpla o no tareas, en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio. Entre el cese de una jornada y el comienzo de la otra deberá mediar una pausa no menor a doce horas. Cada jornada de trabajo no puede superar las 8 horas diarias o 48 semanales. Si el trabajo es nocturno, la jornada no

puede superar las 7 horas, y si el trabajo se realiza en lugares insalubres, la jornada no puede superar las 6 horas o 36 semanales.

### 2.4.7. Liquidación de Haberes

La *Liquidación de Haberes* es el proceso de determinación y cálculo de los conceptos que integran el haber del trabajador y los descuentos de los que son pasibles a fin de establecer el sueldo o salario de bolsillo a percibir por cada empleado. El resultado final es el pago de las remuneraciones a los trabajadores. Se corporiza en el *recibo de sueldos*, documento que acredita el pago. Se extiende por duplicado: el original firmado por el empleado para la empresa y el duplicado para el trabajador. Se realiza cada vez que debe hacerse efectivo el pago en función del tipo de liquidación a realizar. Se liquidan haberes o acreencias (sueldo básico, adicionales, suplementos, beneficios sociales) y descuentos, deducciones, retenciones o aportes del trabajador.

## 2.5. Gastos en Personal

A los efectos de balance económico que deben realizar las empresas, se debe tener en cuenta que la suma total de los salarios brutos no es todo lo que la empresa debe pagar por su personal. Al liquidar sueldos, simultáneamente surge el cálculo de las contribuciones que la empresa debe realizar en forma obligatoria, que se conforma por una serie de fondos: Jubilación, INSSJyP, Fondo Nacional de Empleo, OO.SS., Asignaciones Familiares, ANSSAT, Seguros, Aportes Sindicales, entre otros.

Estas contribuciones son calculadas tomando como base conceptos remunerativos y tienen como descripto el Sistema de Seguridad Social.

## 3. Sistemas de Información para la Gestión

### 3.1. Gestión de la información

#### 3.1.1. Dato e Información

**Datos:** Secuencias de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en las organizaciones, antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar.

**Procesamiento:** Conversión, manejo y análisis de la entrada de datos puros en una forma más significativa para los seres humanos.

**Información:** Datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para los seres humanos.

#### 3.1.2. Gestión de la Información

La *Gestión de la Información* es un proceso mediante el cual se localiza, obtiene, despliega y utiliza información para la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas en las Organizaciones.

#### 3.1.3. Sesgos en la toma de decisiones y cómo mitigarlos

	Sesgo	Mitigación
<b>Anclaje</b>	Estereotipos, Eventos del pasado, Impide analizar con toda la profundidad. Se toman como referencia situaciones particulares. Ej.: negociación	Buscar distintas perspectivas, Pensar primero solo, No anclar al resto. En negociación: pensar que queremos obtener
<b>Status quo</b>	Zona de confort, Evitamos el riesgo, Mejor malo conocido que bueno por conocer, No vamos en contra de nuestras decisiones anteriores, No enfrentamos nuestro orgullo.	Elegirlo cuando sea la mejor opción, Analizar como llegar al objetivo con el status quo, Pensar si lo elegiríamos en otra situación, Forzar la elección.

<b>Costos Hundidos</b>	Al analizar decisiones ya tomadas, Queremos justificar decisiones del pasado, Nos lleva a seguir gastando en proyectos sin futuro, No se admiten <i>errores</i> Ej.: <i>Ya gastamos...</i>	Juntarse con las personas involucradas en la selección, Lidar con nuestras malas decisiones, No cultivar el miedo al fracaso.
<b>Información Positiva</b>	Buscamos fuentes de información que apoyen nuestro pensamiento y que no lo refuten, No usamos la <i>perspectiva negativa</i> , <i>Oídos sordos</i> Nos autoconvencemos sin una visión global.	Ver toda la información con igual rigor, Buscar <i>abogados del diablo</i> , Ser honesto con uno mismo, No sugerir a terceros.
<b>Planeamiento y Forecasting</b>	Exceso de confianza o prudencia, Sin fundamentos aparentes, planificamos sobreestimando o subestimando, Ponderación de la última información sobre el resto.	Imaginarse el mejor y el peor escenario, Ser honesto, Examinar las cosas que asumimos.
<b>Efecto Marco</b>	Ver la realidad desde <i>nuestra perspectiva</i> , sin buscar puntos de vista más globales, Vinculada a Anclaje y Status Quo, Puede haber una visión distorsionada de la realidad.	No aceptar automáticamente el primer marco, Mirar el problema con distintos enfoques, ¿Cómo cambiaría el resultado final con otro marco?, Analizar el marco de recomendaciones.

### 3.1.4. Conocimiento

El *Conocimiento* es una mezcla de experiencia, valores, información y *saber hacer*, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

### 3.1.5. Gestión del Conocimiento

La Gestión del conocimiento es 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.

#### Objetivos en la Organización:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

#### Proyectos en la Organización

- Capturar y reusar conocimiento estructurado.
- Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica.

- Identificar fuentes y redes de experiencia.
- Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento.
- Medir y manejar el valor económico del conocimiento.
- Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas.

### 3.1.6. Sistemas

Un *Sistema* es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí para alcanzar un objetivo común. El objetivo a alcanzar depende la organización. Una de las características de los sistemas es que contienen o pueden contener otros sistemas o subsistemas.

Por otro lado, un *Sistema de Información* es un 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.

### 3.1.7. Sistemas de Gestión

El Sistema de Información puede estar compuesto por varios subsistemas o módulos: ventas, compras, producción, logística, gestión de activos, personal, finanzas, contabilidad, etc que posiblemente deben intercambiar información, para ello existen distintos *Sistemas de Gestión* que se diferencian en la forma de vinculación:

- **Integrados:** Los datos se ingresan una única vez al sistema y se guardan en un único almacenamiento al que acceden todos los módulos.
- **No integrados:** Vinculación Manual y a través de Interfases (síndrome de la Torre de Babel).

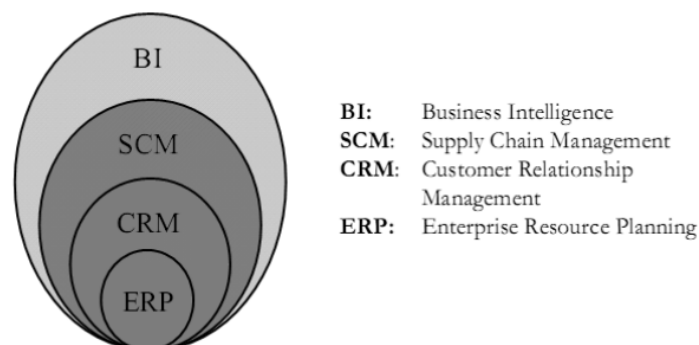
### 3.1.8. ERP

Un *Enterprise Resource Planning* (ERP) es un sistema organizacional y administrativo basado en la tecnología de la información orientado a resolver los desafíos y problemas que presenta el entorno de negocios.

#### Características de un ERP:

- **Integrales:** Permiten controlar los diferentes procesos de la empresa entendiendo que todos los departamentos se relacionan entre sí.
- **Modulares:** La funcionalidad se encuentra dividida en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- **Adaptables:** Se adaptan a la idiosincracia de cada empresa, a través de la configuración de los procesos de acuerdo con las necesidades requeridas.

Un ERP es la base que sustenta los sistemas especializados de Gestión



### 3.1.9. Sistema de Control de Gestión

Un *Sistema de Control de Gestión* es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que interaccionan entre sí y permiten conocer la situación de los aspectos o funciones de la organización en un momento determinado y a partir de ello tomar decisiones. Un buen sistema posee como características:

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

### 3.2. Tableros de Comando

Un *Tablero de Comando* basado en la Teoría del *Balanced Scorecard* (BSC) es una herramienta de gestión organizacional, que permite a una empresa u organismo diseñar y ejecutar una Estrategia *balanceada* que se adapte a las exigentes condiciones de los mercados/entorno actuales. Un BSC trae como innovaciones:

- **Visión comprensiva:** el control se aplica a toda la organización, dividiéndola en cuatro perspectivas abarcativas.
- **Vincula el corto y el largo plazo:** el control operativo del día a día se coordina con objetivos de largo plazo, en una dimensión temporal integradora que incluye el pasado, el presente y el futuro.
- **Incluye aspectos intangibles:** además de los aspectos tradicionales y tangibles, el BSC incluye aspectos intangibles.
- **Uso activo de la estrategia:** hace que la estrategia definida esté presente permanentemente en las acciones diarias.
- **Medidas:** operativamente la gestión se concentra en un grupo reducido de medidas, las cuales se califican con un sistema de puntajes para verificar el cumplimiento de los objetivos.

#### 3.2.1. Pasos para construir un BSC

1. Definir *misión y visión*<sup>11</sup>, elaboración de la matriz **FODA**.

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	 <p><b>DEBILIDADES</b> Carencias y limitaciones desfavorables propias</p>	 <p><b>FORTALEZAS</b> Características y habilidades favorables propias</p>
ORIGEN EXTERNO	 <p><b>AMENAZAS</b> Factores externos desfavorables</p>	 <p><b>OPORTUNIDADES</b> Factores externos favorables</p>

<sup>11</sup>Ver sección 1.4.7 (*Desarrollo Institucional*)



2. **Elegir la estrategia:** La *Estrategia* es el conjunto de pautas y directivas que adopta la Organización para alcanzar los objetivos contenidos en la Visión, dentro del entorno macroeconómico y de mercado en el cual se desenvuelve. Es *cómo* se va a lograr lo que se quiere. Las cuatro Barreras principales que impiden la correcta ejecución de una Estrategia son: Visión (conocer la Estrategia), Gestión (discusión de la Estrategia), Planeación (vinculación del presupuesto con la Estrategia) e Incentivo (incentivos relacionados con la Estrategia).

Las **Perspectivas** son aquellas dimensiones críticas clave en la organización, que nos permiten agrupar los distintos *objetivos estratégicos*: del Cliente (¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?), Interna (¿En qué procesos hay que ser excelente?), de Aprendizaje y Crecimiento (¿Aspectos críticos para mantener la excelencia?) y Financiera (¿Cómo satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?).

La **Teoría Z** da una relación Causa-Efecto entre las Perspectivas según el tipo de organismo:

- Con fines de lucro: Teniendo el conocimiento y las herramientas necesarias (Aprendizaje y Crecimiento), siendo capaz de entregar valor (Interna), entonces los clientes estarán satisfechos (Cliente) y aumentaremos las ganancias (Financiera).
- Sin fines de lucro: Asegurando los fondos y priorizando el uso de los recursos (Financiera), teniendo el conocimiento y herramientas necesarias (Aprendizaje y Crecimiento), pudiendo ofrecer el servicio (Interna), entonces los clientes estarán satisfechos (Cliente).

### Ejemplos de objetivos estratégicos

Perspectiva financiera	Perspectiva interna
Aumentar el valor de la unidad	Identificar nuevos clientes
Crecimiento de ventas en segmentos clave	Aumentar la intensidad de la relación con clientes
Mantener la rentabilidad fijada por la central	Mejorar la calidad del servicio
	Gestionar los recursos de forma eficiente
	Convertirse en una <i>e-company</i>
	Reforzar la imagen/marca
Perspectiva del cliente	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Fidelizar clientes rentables	Mejorar las capacidades de personas clave
Mejorar la densidad de productos por cliente	Mejorar la comunicación interna
Penetrar en nuevos canales	Potenciar las alianzas clave
Aumentar ventas de nuevos productos	Adaptar la tecnología a las necesidades
Mejorar la satisfacción de clientes	Conseguir fuentes de financiación
Ser considerado líder por los distribuidores	Cambiar a una gestión por procesos

3. **Definir el conjunto de indicadores:** Se definen *Indicadores* que luego se miden para, entre otras cosas, confirmar las relaciones causa-efecto definidas en la estrategia, confirmar o desaprobar la habilidad de la organización para alcanzar objetivos, alinear la *energía corporativa* con la estrategia.

Mediante los indicadores se puede visualizar si se cumplen o no los objetivos estratégicos. Existen dos **tipos**:

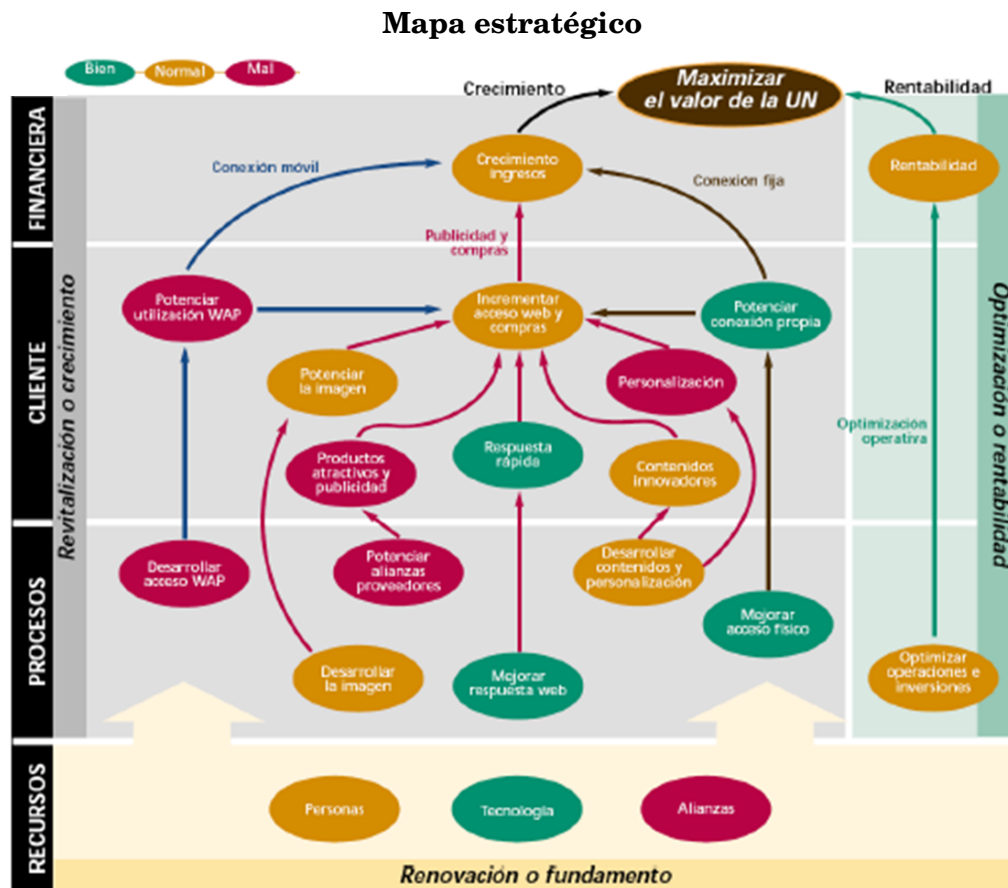
- **De resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, lag indicators u outcome measures. Ej.: índice de satisfacción, incremento medio de las ventas.
- **De causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, lead indicators o performance drivers. Ej.: número de horas de formación por empleado.

Por lo tanto, los pasos a realizar son:

- Definir indicadores para cada Objetivo Estratégico.
- Definir límite superior e inferior.
- Definir si se desea maximizar o minimizar el valor.
- Establecer ponderaciones relativas.

- Fijar frecuencia de medición para cada dato.
- Fijar frecuencia de refresco de indicadores.
- Indicar los responsables de cada medición y origen de los datos.
- Diseñar los formatos de representación.
- Seleccionar o desarrollar el software necesario para obtenerlos.

4. **Construir el mapa estratégico:** El *Mapa Estratégico* es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos.



5. **Definir las iniciativas estratégicas:** Consiste en evaluar si lo que se hace en la empresa se enfoca en el cumplimiento de la Estrategia. Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Las iniciativas se priorizan en función de los objetivos estratégicos. Al analizar el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se puede visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento. Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento y sus propios indicadores para el seguimiento.
- En el Análisis de Impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos, se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

### Impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos

		1. Comunicación externa	2. Modelo de actuación comercial	3. Plan estratégico sistemas información	4. Plan de organización	5. Metodología inversiones	6. Proyecto sinérgico entre centros	7. Implantación estratégica a través BSC	8. Conocimiento clientes	9. Lanzamiento Polonia	10. Adquisiciones contract manufacturing	11. Plásticos	12. Arquitectura RRHH	13. Strategic Human Performance	14. Competencias equipo directivo	15. High potential	16. Alineamiento de incentivos	17. Comunicación interna	18. Arquitectura market intelligence
Persp. financiera	Aumentar el valor de la empresa de forma continuada																		
	Crecimiento de ventas																		
	Aumentar rentabilidad																		
Persp. clientes	Capitar nuevos clientes estratégicos																		
	Fidelizar clientes estratégicos																		
	Ser percibido como proveedor global																		
	Relaciones institucionales con los clientes																		
	Ser percibido como proveedor excelente																		
Persp. procesos	Adquisiciones y Green Fields Projects																		
	Análisis de mercado																		
	Actuación comercial																		
	Relación con proveedores																		
	Optimización y racionalización de operaciones																		
Persp. infraestructuras	Adecuación estratégica de la estructura																		
	Desarrollar competencias estratégicas																		
	Cultura entendida como estrategia																		
	Gestión de "compromisos"																		
	Imagen y comunicación																		
	Potenciar SI/TI																		
	Tener capacidad de investigación																		

COLOR	IMPACTO INICIATIVAS EN OBJETIVOS
	Impacto positivo muy alto
	Impacto positivo medio
	Impacto positivo bajo
	Impacto negativo medio
	Impacto negativo alto
	Sin impacto

## 6. Operar tablero y comunicar:

- Poner en marcha el sistema.
- Supervisar y verificar la carga de datos.
- Generar los informes.
- Difundir y comunicar.
- Discutir los resultados.
- Analizar causas y efectos.
- Generar acciones.
- Repetir el ciclo.

### Errores más comunes:

- Enredarse en muchos objetivos y medidas.
- Hacer Tableros de Control en todos los niveles de la organización.
- Un compromiso superficial, no real por parte de la dirección.
- Fallar en reconocer que los Tableros de Control están basados en supuestos.

### Guía para formular un Tablero de Comando:

- Definir y Analizar la *Misión y Visión* de la Empresa.
- Definir *objetivos estratégicos* para cada una de las 4 perspectivas, que contribuyan fuertemente al cumplimiento de la misión y visión de la Empresa.
- Construir un *Mapa Estratégico* que permita mostrar las relaciones entre los objetivos definidos.
- Para cada uno de los objetivos que se obtuvieron del punto 2, definir uno o más *indicadores* que permitan medir su cumplimiento.
- Detallar las *iniciativas estratégicas*. Mencionar en que acciones o proyectos puede concentrarse la empresa para lograr los objetivos fijados. Resumir esto en un cuadro de *Análisis de Impacto*.
- Desarrollar el *Tablero de Comando*, incorporando los indicadores definidos y analizando la mejor forma de representarlos en forma gráfica y entendible.

### 3.2.2. Sistemas de Información y los Tableros de Comando

Se denomina *Inteligencia de Negocios* (Business Intelligence) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

### 3.2.3. Data Warehouse

Un Data Warehouse es una colección de datos orientado a temas, integrado, no volátil, que se usa para el soporte del proceso de toma de decisiones. Se compone de:

- **Dimensiones:** Son atributos cualitativos relativos a los indicadores, son las perspectivas de análisis sobre las cuales queremos visualizar a los mismos. Ej: ¿Qué vendimos? → Producto, ¿A quién? → Cliente, ¿Cuándo? → Fecha.
- **Indicadores:** Representan algún aspecto cuantificable o medible de los objetos o eventos a analizar. Ej: Cantidad de producto, monto de la venta, comisión del vendedor, rentabilidad.
- **Procesos ETL (Extraer, Transformar y Cargar):** Permiten a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y cargarlos en otra base de datos, Data Mart o Data Warehouse para ser analizados.
- **Data Mart:** Es una versión especial de almacén de datos. Son subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones.