

Mintzberg- Capítulo 1

Fundamentos del diseño de las estructuras organizativas

Actividad humana:

- División de trabajo
- Coordinación de tareas

Estructura de una organización: Suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Diseño de una estructura: Agrupamos parámetros de diseño y factores de situación en configuraciones.



Coordinación en cinco: Corresponden tanto a control, y comunicación como a coordinación

- **Ajuste mutuo:** Comunicación informal. Control de trabajo en manos de los que lo efectúan. Usado en organizaciones más simples y complejas.
- **Supervisión directa:** Usada en organizaciones de varias personas. Una persona supervisa el trabajo de otros.
- **Estandarización de procesos de trabajo:** Los contenidos del trabajo están programados.
- **Estandarización de producciones de trabajo:** Cuando el resultado del trabajo está especificado.
- **Estandarización de destreza de trabajadores:** Se espera una capacitación por parte de la tarea a realizar.



La organización en cinco partes: las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y definir las interrelaciones entre las distintas partes. No son de forma lineal.

- **Núcleo operativo:** Realizan trabajo básico con la producción de bienes y servicios.

- **Línea media:** Gerentes. Supervisión directa. Contacto con los operadores. Puede haber gerentes de gerentes.

- **Tecnoestructura:** Analistas. Fuera de la corriente de trabajo operacional. Más estandarización, significa más tecnoestructura.

- **Staff de apoyo:** Suministra apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Son mini-organizaciones. Acá guarda, se usa la estandarización de destreza como mecanismo coordinador.

- **Cúspide estratégica:** Responsabilidad general de la organización. Supervisión directa, administración de la organización y sus relaciones, desarrollo de la estrategia. Mínima repetición y estandarización y ciclos de tomas de decisiones relativamente largos.

Funcionamiento de la organización: Se usan diagramas con flujos que representan cómo funciona la organización.



- **Sistema de autoridad formal:** Un organigrama. Es controvertida.
- **Flujo de actividad regulada:** Red de flujos regulados. Tiene instrucciones jerárquicas, pero luego hay un flujo y retroalimentación de la información.
- **Sistema de comunicación informal:** Es un sociograma (es un chusmerío). Indica centros de poder no oficiales.
- **Sistema de constelaciones de trabajo:** La gente se agrupa con sus pares independientemente de su posición.
- **Sistema de procesos de decisión ad hoc:** Existe un orden estratégico. Funciona como una receta.

Capítulos 2 – Diseño de posiciones individuales

Especialización de tareas: dos dimensiones

- **Amplitud o alcance**
- **Profundidad**

Especialización horizontal de tarea:

Repetición/estandarización. Producciones uniformes y eficientes. Facilita el aprendizaje del trabajador.

Especialización vertical de tarea: Separa el desempeño de la administración del trabajo. Requiere una perspectiva diferente para especializar tareas.

Ampliación de tareas: En la ampliación horizontal, el trabajo se vuelve más variado. En la ampliación vertical, el trabajador ejecuta más tareas y gana más control sobre ellas.



Especialización de tareas por una parte de la organización: Los operarios con tareas especializadas, tienen tareas especializadas horizontal pero no verticalmente, son llamadas profesionales. Tecnoestructura- especializado horizontal pero no verticalmente. Gerentes: horizontal en su mayoría, pero variado. Muchas tareas gerenciales difieren verticalmente en la jerarquía. Staff de apoyo- horizontal completo.

Formalización de comportamiento: Estandarizar los procesos de trabajo de la organización. Tres formas básicas:

- **Por la posición:** por la tarea.
- **Por la corriente de trabajo:** Especificaciones de trabajo.
- **Por reglas:** políticas de la organización.

¿Por qué formalizar el comportamiento? Para reducir su variabilidad, predecirlo y controlarlo. Para coordinar actividades. Asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. En una dimensión horizontal, para lograr repetición. También sirve para asegurar imparcialidad a los clientes.

Formas de estructuras burocráticas y orgánicas: Jerarquías, gerentes, políticas. Etc.

Formalización del comportamiento por partes de la organización:

- **Núcleo operativo:** condiciones estables. Estructura burocrática.
- **Gerente de línea media,** estructura burocrática. **Gerentes más arriba,** condiciones más orgánicas.
- **Cumbre estratégica:** condiciones altamente orgánicas.
- **Staff de apoyo:** Depende del tipo de actividad.
- **Tecnoestructura:** Depende de la afinidad al núcleo operativo.

Capacitación y adoctrinamiento: Conocimientos y destrezas que requiere la organización.

Capacitación: proceso por el cual se enseñan los conocimientos y destrezas relacionadas con el cargo.

Adoctrinamiento: Proceso por el que se obtienen las normas organizacionales.

Adoctrinamiento y capacitación equivalen a la internalización de esquemas de comportamiento aceptados.

Capacitación y adoctrinamiento por partes de la organización: La capacitación es más importante donde las tareas complejas involucran cosas difíciles o específicas. El adoctrinamiento es más importante donde los cargos son más críticos o remotos, y donde la cultura e ideología demanda una fuerte lealtad a ella.



- **Núcleo operativo:** destrezas complejas y conocimientos sofisticados.
- **Staff y tecnocrático:** complejas destrezas y conocimientos aprendidos formalmente.
- **Gerencia:** La capacitación formal no es eminente. Se aprende por observación.

Relacionando los parámetros de diseño de posición: La formalización y la capacitación son básicamente sustitutos.

Capítulo 3 – Diseño de la superestructura

Para diseñar una superestructura, debemos tener en cuenta las necesidades de la organización. El diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse, de arriba hacia abajo.

El próximo paso, es construir la superestructura: determinar qué tipos y cuántas posiciones deben agrupar las unidades. Este paso es de abajo hacia arriba.

Agrupamiento en unidades

Agrupamiento funcional

- Agrupamiento por conocimiento y destreza
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función
- Agrupamiento por tiempo

Agrupamiento de mercado

- Agrupamiento por producción
- Agrupamiento por cliente
- Agrupamiento por lugar
- Agrupamiento por tiempo

Criterios para agrupamiento

- Interdependencias de la corriente de trabajo
- Interdependencias de proceso
- Interdependencia de escala
- Interdependencias sociales

¿Cómo se aplican los criterios para el agrupamiento?: Agrupamiento por función - Agrupamiento por mercado.

Dimensión de la unidad: se ocupa del tamaño de cada unidad o grupo de trabajo.

- **En relación con los mecanismos coordinadores:** a mayor uso de la estandarización para coordinación, mayor será la unidad de trabajo. En el caso de estandarización de destrezas, de acuerdo a la capacitación que tengan, pueden ser unidades mayores. Mientras haya ajuste mutuo, la dimensión tiene que ser menor.
- **En partes de la organización:** El núcleo operativo posee unidades mayores. Bajamos en la jerarquía y la toma de decisiones gerenciales se vuelve más compleja, menos sujeta a regulación. Mayor ajuste mutuo en niveles altos, menores unidades. Esto te queda como un cono.



Mintzberg – Capítulo 4

Rellenando la superestructura

La idea es rellenar los huecos de la superestructura con encadenamientos que son laterales.

Sistemas de planeamiento y control

- **Plan:** Especificar una producción deseada en algún momento futuro
- **Control:** Apremiar si nuestro estándar se ha logrado o no.

Plan y control van juntos.

- **Presupuestos:** planes que especifican los costos de las producciones para períodos de tiempo dados
- **Programas:** planes que establecen marcos de tiempo para las producciones
- **Objetivos:** Planes que detallan cantidad de producción/tiempo.
- **Planes operativos:** Establecen una variedad de normas.

Dos tipos fundamentales de sistemas de planeamiento y control:

- Uno se dedica a la regulación del comportamiento general: control de desempeño.
- Otro busca regular acciones específicas: planeamiento de la acción.



Control de desempeño



Propósito: regular los resultados generales de una unidad dada.

El sistema de planeamiento establece las normas de producción para cada unidad, y el sistema de control aprecia si éstas han sido logradas o no. Segundo, el control de desempeño se ocupa de los resultados generales para períodos de tiempos dados.

¿Dónde se usa el control de desempeño en la organización? En todas partes. Es crucial y permite medir los costos.

Se confía más en los sistemas de control de desempeño donde las interdependencias entre unidades son de naturaleza mancomunada.

Los sistemas de control de desempeño pueden servir dos propósitos:

- Para medir y para motivar.
- Para lograr un desempeño superior.

Planeamiento de la acción

- Los planes de acción no necesariamente representan la autonomía de la unidad, ni necesariamente se planea sobre el sistema de agrupamiento. Los planes de acción especifican decisiones que requieren acciones específicas pueden ser decisiones individuales o atravesar fronteras de unidades.
- Impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos específicos.



La jerarquía de los sistemas de planeamiento de acción y control de desempeño

En el sistema de planeamiento de acción, es esencialmente de arriba hacia abajo. En el de desempeño, algunas tomas de decisiones pueden ir y venir en jerarquías.

Estos dos sistemas pueden estar conectados.

Otra relación que tienen es la retroalimentación general del control de desempeño al planeamiento de la acción. Cuando la organización señala su desempeño, inicia nuevos planes de acción para corregir los problemas que aparecen.

Sistemas de planeamiento y control por partes en la organización



Hay planeamiento de acción y control de desempeño en todos los niveles de la jerarquía.

Planeamiento de acción:

Planeamiento estratégico y el cálculo de presupuestos en la cumbre estratégica y niveles superiores de la línea media, la programación y técnicas de programación en los niveles medios y la programación de producción en el nivel del núcleo operativo.

Control de desempeño:

En la cima está el establecimiento de objetivos organizativos generales: En la parte superior de la línea media se encuentran comúnmente los sistemas de información financiera; en las demás partes de la línea media están los sistemas de costos estándar

para controlar el desempeño; y cerca del extremo inferior, encontramos los planes operativos y sistemas de control de calidad.

Cuanto más global sean las responsabilidades de la unidad, mayor control de desempeño global respecto a sus acciones específicas.

La tecnoestructura es responsable del diseño de control y planeación, pero no es responsable de regular.

El staff de apoyo son unidades que actúan relativamente autónomas y pueden ser controladas principalmente por normas de desempeño.



Dispositivos de enlace

Son dispositivos que sirven para utilizarse cuando las formas de estandarización ni la supervisión directa no son suficientes.

La organización debe entonces volverse **al ajuste mutuo** para la coordinación.

Cuatro grupos básicos de dispositivos de enlace:

- **Gerentes integradores:** no tiene poder formal
- **Posiciones de enlace:** poder informal, derivado del conocimiento.
- **Fuerzas de tarea y comisiones permanentes:** Utilizan la reunión como principal vehículo para facilitar el ajuste mutuo. Tenemos fuerza de tarea (esporádica para llevar a cabo una función) o comité permanente.
- **Estructuras matriciales:** Establece una estructura de autoridad dual. Sacrifica el principio de unidad de mando. La autoridad formal desciende por la jerarquía y luego se divide, creando responsabilidades conjuntas y dejando la noción de una cadena de autoridad íntegra. Es para organizaciones adultas. Pueden distinguirse dos tipos de estructuras matriciales: una permanente y una de forma cambiante. No es ideal para organizaciones que necesitan seguridad y estabilidad. Y es cara.



Los dispositivos de enlace y los otros parámetros de diseño

Los dispositivos de enlace son instrumentos para alentar el ajuste mutuo y la comunicación informal, y tal comunicación requiere grupos de trabajo cara a cara de pequeña dimensión. A mayor uso de dispositivos de enlace, menor promedio de dimensión de unidades organización.



Característica de un dispositivo de enlace:

- Horizontalmente especializado
- Complejo
- Altamente interdependiente.

Dispositivos de enlace por partes de la organización

Parecen ser más adecuados para el trabajo que se lleva a cabo en los medios de la estructura. En unidades de staff también es importante. Y son ocurrentes también en núcleos operativos en donde haya profesionales. Y en la cumbre estratégica también se usan este tipo de dispositivos, por ejemplo, en las comisiones permanentes.

Mintzberg Cap. 5

Desenredando la descentralización

Diseño de sistema de toma de decisiones

Centralización:

Cuando el poder de decisión descansa en un solo punto en la organización. La centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización. Las decisiones son tomadas por una persona.

Descentralización:

Difusión de poder en la toma de decisiones. La descentralización permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. Es un estímulo para la motivación.

- **Horizontal:** Grado en que el poder formal o informal se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los operadores, analistas y/o personal de apoyo.
- **Vertical:** El poder formal se delega en forma jerárquica hacia abajo hasta los gerentes de línea.



El poder sobre todas las decisiones no necesita ser dispersado a un mismo lugar, esto da origen a dos tipos de descentralización.

1- **Descentralización Selectiva:** El poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización.

-Descentralización selectiva vertical: ajuste mutuo

-Dimensión horizontal: Uso selectivo de expertos de staff.

2- **Descentralización Paralela:** muchas clases de decisiones al mismo lugar.

-Descentralización vertical paralela elimina las interdependencias de decisión. Estructura divisionalizada y es el único camino para otorgar a las unidades basadas en el mercado el poder que necesitan para funcionar de una manera autónoma.

Tipo A: Centralización vertical y horizontal

Poder centrado en un solo individuo (Gerente). El poder se abulta en la cumbre estratégica. Tiene poca necesidad de compartir poder con el staff.

Tipo B: Descentralización horizontal limitada (Selectiva)

El liderazgo lo tienen los analistas. La coordinación confía en la estandarización de procesos de trabajo y disminuye la supervisión directa. Estructura centralizada en la dimensión vertical. Descentralización horizontal limitada. El poder se expande en la cumbre estratégica y levemente en la tecnoestructura.

Tipo C: Descentralización vertical paralela (limitada)

Organización dividida en unidades de mercado. Los gerentes tienen que tomar decisiones en parte de sus mercados. La descentralización vertical es



limitada por naturaleza. En cuanto al poder, la organización puede ser centralizada en la dimensión horizontal. La cumbre estratégica retiene el poder formal sobre las divisiones.

Tipo D: Descentralización horizontal y vertical selectiva

En la dimensión vertical, poder delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de la jerarquía. En la dimensión horizontal, hacen uso selectivo de expertos de staff. Ajuste mutuo. El poder se expande en varios lugares.

Tipo E: Descentralización vertical y horizontal

Poder de decisión centrado en el núcleo operativo. Miembros profesionales. Estandarización de destrezas. Fuertemente descentralizada en la dimensión vertical en la parte inferior de la jerarquía. Fuertemente descentralizada en la dimensión horizontal pues no gerentes.



La descentralización está estrechamente relacionada con el diseño de posiciones.

Las relaciones entre la descentralización y el diseño de la superestructura.

Relación entre descentralización y los encaderamientos laterales.

Descentralización en la organización. La estandarización de procesos de trabajo es lograda a través de la formalización del comportamiento, la estandarización de destrezas a través del establecimiento de programas de capacitación y enseñanza, y la estandarización de producciones a través del uso de los sistemas de planeamiento y control.



Minztberg Capítulo 6

Ajustando el diseño a la situación (Contingencias)

Teoría de la Contingencia: Según Mintzberg, se debe diseñar la estructura de la organización adaptándola a la situación.

Factores contingentes: condiciones que nos indican por qué una organización diseña su estructura de un modo determinado.

Estructura efectiva: Cuando hay correspondencia entre la estructura y la situación.

Hipótesis de la efectividad organizacional:

1. Congruencia: La organización elige los parámetros de diseño adaptándose a la situación.
2. Configuración: Los parámetros son consistentes y coherentes entre sí.
3. Configuración extendida: Tiene que haber consistencia entre situación y parámetro



Factores:

Edad y tamaño: Cuánto más antigua más formalizada. Mayor organización, más complejidad y formalización.

Sistema técnico: Herramientas que usa el núcleo operativo para llevar a cabo la actividad principal. Tiene tres dimensiones:

- Regulación
- Sofisticación
- Automatización

Etapas de un sistema técnico según Woodward:

- Producción de unidades
- Producción en serio
- Producción en proceso



Hipótesis:

- A mayor regulación del sistema técnico, mayor formalización del trabajo y más burocracia en el núcleo operativo.
- A mayor sofisticación, mayor personal de apoyo profesional
- La automatización transforma al núcleo operativo de estructura burocrática a una orgánica.

Ambiente:

- Estable o dinámico
- Simple o complejo
- Integrado o diversificado
- Liberal/munificente u hostil

Los ambientes simples y estables originan estructuras centralizadas y burocráticas, el clásico tipo organizativo que confía en la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. Los ambientes complejos y estables conducen a estructuras que son burocráticas pero descentralizadas, que confían en la estandarización de destrezas para la coordinación.

Cuando su ambiente es dinámico, pero al mismo tiempo simple, la organización requiere la flexibilidad de la estructura orgánica, pero su poder debe permanecer centralizado. La supervisión directa se convierte en su principal mecanismo coordinado.

Cuando el ambiente es dinámico y complejo, la organización debe descentralizar hacia los gerentes y especialistas que pueden comprender las cuestiones, aunque permitiéndoles interactuar en una estructura orgánica para que puedan responder a cambios impredecibles. El ajuste mutuo emerge como el principal mecanismo coordinador.

La diversidad de mercado puede ser vista como una tercera dimensión. Estos cuatro tipos de estructura tenderán a ser funcionales si sus mercados son integrados, basados en mercado si son diversificados. La hostilidad extrema conduce a cada uno de los cuatro tipos a centralizar su estructura temporalmente, sin importar cual fuere su estado inicial de descentralización. Todas estas condiciones suponen ambientes uniformes, debido al dominio de una sola característica.



- **PODER:**

- Control Externo: Leyes, políticas económicas impuestas por el Estado, AFIP, casa matriz sobre subsidiarias, etc.
- Control Interno: Autoridad formal con gente a cargo.
- Esquema de fuerzas: Permite ver que parte de la estructura tiene poder real.
- Moda del momento: Organizaciones sobre las cuales la moda ejerce presión (las mas innovadoras).



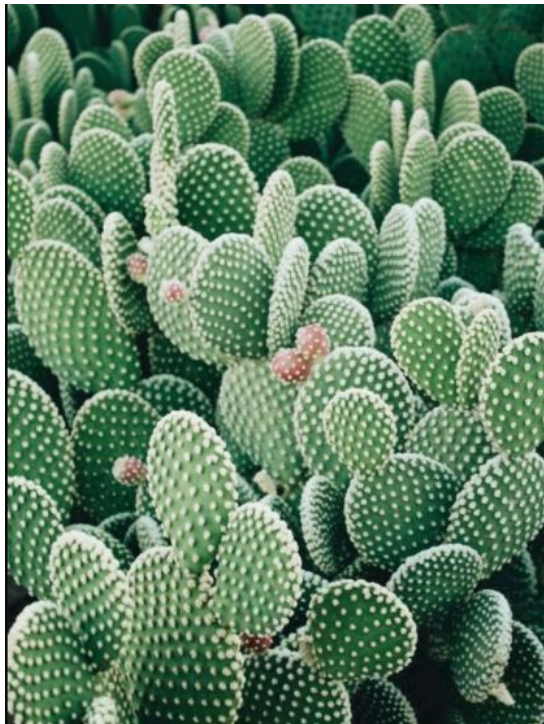
Fuerzas de Centralización: C.E parte clave.
 Fuerzas de Colaboración: Muchas unidades de staff profesionales que apoyan.
 Fuerzas de Profesionalización: N.O profesional.
 Fuerzas de Normalización: T.E parte clave.
 Fuerza de Fragmentación: L.M parte clave.
 Fuerza de Unidad: Ideología parte clave.

- 1- Mayor control externo, mayor formalización y centralización en la estructura.
- 2- Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas. (Si muchos tienen necesidad de poder, entonces esto queda en la C.E)
- 3- La moda impone la estructura del momento (y la cultura) a pesar de que esta sea, a veces, inadecuada.



Contenidos:

- Muestra cómo evolucionaron las formas organizativas a través del tiempo
- Qué diferencia una configuración de otra, y qué permite definir una tipología
- Características de configuraciones simple, funcional y divisional.
- Fortalezas y debilidades de las estructuras tradicionales.



La transformación de la organización: Tuvo lugar entre 1890 y 1910 como consecuencia de la segunda revolución industrial.

Evolución de la forma estructural: Diseños simples en 1900 hasta grandes y complejas hoy.

1 Organizaciones funcionales: 1890 a 1925. Máximo aprovechamiento de la especialización.

2 Organizaciones descentralizadas: 1925 a 1960. Cuando las compañías crecieron, necesitó plantearse divisiones o departamentos funcionales. Autonomía decisoria.

3 Organizaciones matriz: 1960 a 1980. Mezcla entre gerencia centralizada y producción descentralizadas.

4 Estructuras contingentes: 1980 a 1999. Aumento de la flexibilidad de las estructuras a

nuevos contextos.

5 Redes dinámicas: forma estructural al 2010. Innovación y flexibilidad al cambio rápido. Mezcla de formas anteriores.

Crecimiento y crisis

Greiner en 1974 propone 5 etapas de crecimiento o desarrollo de las organizaciones. Que culmina en una crisis, que es un punto de inflexión estructural.





Primera etapa: Crecimiento a través de la creatividad. Estructura no definida ni formalidades. Si acá no se asumen las responsabilidades, se produce la crisis de liderazgo.

Segunda etapa: Etapa de crecimiento. Establece niveles jerárquicos, comunicaciones más formales y centralización decisoria en una gerencia. Si te sobrepasan las decisiones acá, tenés una crisis de autonomía, esto se soluciona con mayor descentralización.

Tercera etapa: Delegación. Estructura descentralizada. Responsabilidad en los gerentes. Informes periódicos. Cuando todo esto se

descontrola, tenés una crisis de control.

Cuarta etapa: Coordinación. Sistemas formales que coordinan actividades. Si hay desconfianza entre los departamentos que coordinan actividades se crea una crisis de papeleo.

Quinta etapa: Colaboración. Mayor espontaneidad entre equipos de trabajo en lugar de control formal. Mayor integración en este enfoque. Equipos interdisciplinarios para asesorar unidades de campo. Las crisis de esta etapa son un ? para el autor, pero argumenta que se pueden resolver mediante una estructura habitual para el trabajo diario y una reflexiva para estimular la opinión y el equipo.

Lógica y especificaciones del diseño: Como dice Mintzberg, en materia de diseño efectivo, los elementos deben seleccionarse de modo que armonicen entre sí y con la situación de la organización. Repaso, Mintzberg y sus estructuras: empresaria, la máquina, la profesional, la diversificada, la innovadora y la misionaria.

Druker sostiene que las estructuras son formas, y tienen que satisfacer requerimientos mínimos. Esos requerimientos mínimos son especificaciones: claridad, economía, dirección de la visión, comprensión de la tarea propia y la del conjunto, la decisión, la estabilidad y la adaptabilidad y la perpetuación y autorrenovación.

- Dirección de la visión: Debe



promover el trabajo orientado a los resultados más que el especializado como un fin autónomo.

- Comprensión de la tarea: Todos deben comprender la tarea.
- Economía: Intentar reducir las tareas destinadas a mantener el funcionamiento.
- Estabilidad y adaptabilidad: Seguridad.
- Autorrenovación: preparar y probar individuos para acceder a cargos superiores.



La estructura simple: forma espontánea que el emprendedor le da a su negocio al principio. Es una protoestructura. Greiner la define como crecimiento a través de la creatividad.

Características estructurales:

La estructura simple, Mintzberg la llama no estructura. Mínimo planeamiento y capacitación. Poca especialización. Poseen un organigrama simple.

Condiciones para la estructura simple: Ambiente simple, comprendido por el empresario.

Fortalezas y debilidades:



Ventajas

- La visión coincide con la del empresario.
- Comprensión del negocio.
- Económica

Desventajas

- No se suele transmitir visión al personal. Salarios bajos.
- Asignación informal y poco definida de las tareas.
- No promueve formación de líderes, no hay autorrenovación.

La estructura funcional: Producción a gran volumen y bajo costo. Requiere departamentos especializados y coordinados a un objetivo central. Es un diseño actual. Acompaña el crecimiento de una empresa siempre que se centre en un solo producto o en una cantidad limitada de líneas de producto a bajo costo.

Características estructurales: Beneficiada por la especialización de tareas. Las unidades típicas que posee son de producción, comercialización y administración. Esto necesita mayor cantidad de niveles jerárquicos. Mintzberg llama a todo esto burocracia mecánica. Planificación centralizada y normalización de procesos.

Condiciones para la estructura funcional: Son generalmente organizaciones maduras lo suficientemente grandes para tanto trabajo operativo que justifique su estandarización. Otra condición que señala Mintzberg es la existencia de control externo, que facilita la centralización y la formalización.

Fortalezas y debilidades



Ventajas

- Mayor especialización y productividad
- Económica para la producción en grandes volúmenes.
- Gerentes con mayor grado de control de las actividades

Desventajas

- Concentración de la visión en el trabajo y la especialización funcional. Visión difusa entre áreas.
- Estructura poco adaptable a los cambios.
- Dificultad para medir la contribución a la rentabilidad de una región o producto.

Es una estructura funcional efectiva cuando se dan condiciones de estabilidad o de aprovechamiento de la especialización.

La forma divisional: Innovaciones, permite atender crecimiento y diversificación. Cada línea de mercado establece su propia división o unidad de negocio autosuficiente. Se crea un staff para controlar actividades y finanzas. Cada división adopta una estructura funcional, siendo la forma divisional una integración.

Características estructurales: Agrupamiento por mercado. Cada agrupación toma sus propias decisiones, trabaja de forma descentralizada. Coordinación de resultados.

Condiciones para la forma divisional: Es parecida a la funcional, pero se añade otra dimensión: la diversidad del mercado. Según Mintzberg, la división solo es posible cuando el sistema técnico de la organización puede ser eficientemente separado. La otra condición es el poder.

Fortalezas y debilidades

Ventajas

- Asignación eficiente del capital. Capacidad de reacción.
- Concentra la visión y esfuerzos en desempeño y resultados.
- Sitúa decisiones en el nivel óptimo.
- Prepara y desarrolla futuros líderes.

Desventajas



- Difícil decidir cuánta autoridad y control asignar a las divisiones y cuánta autoridad mantener en la dirección.
- Gerentes pueden distorsionar la información, poco control ahí.
- Peligro de rendimiento de inversión.
- Se suelen perder beneficios de especialización.

Parece tener más desventajas que ventajas, pero los problemas que tiene la estructura divisional se solucionan poniendo un tipo con huevos en la dirección que tome decisiones posta.

Gilli – Capítulo 4

Formas Innovadoras

La organización profesional. Burocracia profesional. La base de este tipo de estructuras es el núcleo de operaciones, que requiere habilidades profesionales.

Los profesionales tienen dos responsabilidades básicas:

- Estar atentos al contexto y elegir un programa
- Poner en práctica el programa elegido

Es una estructura que posee respuesta altamente profesionalizada.



Características estructurales: Capacitación y adoctrinamiento. La organización profesional es altamente descentralizada. Es una estructura burocrática porque está llena de normas. Puede generarse un agrupamiento funcional de las tareas y un agrupamiento por mercado.

Condiciones para la estructura profesional: Extensos programas de preparación formal. Se necesita un contexto estable para normalizar habilidades. Puede darse en organizaciones jóvenes y de mayor edad.

Fortalezas y debilidades



Ventajas

- Alta capacitación
- Democrática

Desventajas

- Genera conflictos ante contingencias.
- Desatención o incompetencia en el desempeño.
- Poco flexible y de difícil adaptación a la producción nueva.
- La normalización no garantiza coordinación entre profesionales

ni con el staff de apoyo.

Estructura matricial

Posee un modo estable y otro cambiante. La parte estable es parecida a la funcional, y la que responde a los cambios, a la estructura divisional.

Características estructurales: Se rompe la unidad de mando. Clara definición de las tareas de cada jefatura. Hay responsables funcionales, y responsables de proyecto. Asignación de miembros estables en distintos grupos o proyectos. Se intenta mantener al personal clave a la vez que se buscan nuevas oportunidades en el mercado.



Existe en este modelo gran adaptación mutua, personal altamente capacitado y adoctrinado.

Se emplean formas laterales de comunicación. La toma de decisiones se desplaza hacia abajo. Decisiones descentralizadas. Representa un diseño complejo que atiende simultáneamente a dos o más proyectos. Es una estructura orgánica apta para atender la innovación y el cambio.

Dos tipos de estructuras matriciales: una permanente y otra variable.

Condiciones para la estructura matricial: Los directivos deben mantener un equilibrio de poderes. Los conflictos se resuelven mediante negociación informal. Aplicable a organizaciones maduras. Sistema técnico sofisticado, con necesidad de especialistas de staff. Estructura flexible de poder. Ambiente de complejidad.

Fortalezas y debilidades

Ventajas

- Permite atender simultáneamente diferentes productos o proyecto.
- Aptitud para enfrentar el cambio tecnológico.
- Utilización de recursos comunes en diferentes proyectos.
- Rotación de tareas favoreciendo la autorrenovación.

Desventajas

- No se adapta a organizaciones que requieren estabilidad o seguridad
- Se dificulta la comprensión de la tarea propia.
- Puede generar conflictos entre los individuos al haber objetivos opuestos.
- Alto nivel de estrés.
- Aumenta el costo de la administración y las comunicaciones.



Este tipo de diseño se utilizará cuando los beneficios en términos de flexibilidad e innovación superen los altos costos de administración.

Estructura de red



Facilita la penetración en mercados múltiples. Hacen más fácil la coordinación entre proveedores y clientes en todo el mundo. Modelo adaptable a la era postindustrial. Formas nuevas de asociación: joint-ventures y alianzas temporarias transoceánicas.

Se elimina niveles jerárquicos y se tercerizan funciones.

Características estructurales: Concentra funciones que considera estrategias y delega las otras a otras empresas. Centraliza decisiones del negocio y descentraliza la

ejecución. Colaboración concertada y establecimiento de relaciones más estrechas y durables. Sistema integrado proveedor-cliente. Desdibujamiento de las líneas jerárquicas. Desarrollo de la polivalencia del personal.

Tres tipos de redes, estables, dinámicas e internas.

Condiciones para la estructura de red: Nuevas condiciones competitivas. Alta especialización de la estructura funcional y flexibilidad en inversión tecnológica. Aplicable para corporaciones grandes y consolidadas. Poder centralizado. Medios de comunicación rápidos, precisos y de gran alcance.

Fortalezas y debilidades

Ventajas

- Se concentran competencias estratégicas, menor necesidad de capital y reducción de gastos generales.
- Se generan mecanismos de cooperación.
- Desarrollo de procesos de aprendizaje interorganizacionales.
- Estimula la capacidad competitiva en escala global.

Desventajas

- Vulnerables a la competencia.
- Requiere mecanismos de acreditación de calidad de los suministros e inversiones.
- Pérdida de capacidad de innovación a largo plazo
- Se necesita desarrollar mecanismos de intercomunicación de red.
- No pueden subsidiar líneas de productos no rentables.



Este tipo de organización busca incorporar la eficiencia de la especialización de la forma funcional, la eficiencia de la autonomía operativa de la forma divisional y la capacidad para utilizar recursos comunes de una organización matricial.

Otras formas innovadoras

La organización de equipo: Alternativa estructural para empresas que exceden el modelo funcional pero que no están en condiciones de descentralizarse. No hay superiores ni subordinados. Tareas especializadas, complejas y altamente interdependientes. Este diseño posee flexibilidad y favorece la comprensión de la tarea común.

Sus problemas son que carece de claridad y tiene poca estabilidad. El tamaño es una limitación.

La estructura misionaria: La base de este diseño es la socialización y la ideología. No existe especialización y encontramos una mínima diferenciación jerárquica, con gran descentralización. Poca formalización y alto grado de adoctrinamiento. No existe burocratización. No suelen ser organizaciones jóvenes. Suelen ser pequeñas y tienen un ambiente técnico muy simple, casi sin expertos.

Como ventaja se centras en lo objetivos. Pero como desventaja la tarea individual no siempre resulta clara. Difícil control o escaso.





La organización horizontal: Eliminación de niveles en la jerarquía, transformación en unidades pequeñas, énfasis en la colaboración transfuncional, tercerización, relación estrecha con proveedores, mayores habilidad y educación de personal. Diseño focalizado en los clientes.

Siete elementos de la organización horizontal, según Keen y Knapp, PAGINA 166 de Gilli.

La organización del futuro: las organizaciones son cada vez más virtuales. No se cuenta con grandes plantas de

personal estable. Se contratan servicios externos, condiciones de trabajo flexible. Son organizaciones menos previsibles y menos cuantificables. Trabajo basado en el conocimiento. Sistemas automatizados.

Otra característica de este tipo de organización es la irrupción de la tecnología, mucho desarrollo tecnológico. Existencia de equipos de proyecto. La información es muy importante, vivimos en un mundo en torno a ella. La reorganización permanente será otra constante.



Gilli – Capítulo 5

Diseño de sistemas administrativos

¿Qué hay que saber acá?

- Relación entre objetivos, operaciones e información
- Elementos componentes y propósitos del diseño de sistemas administrativos
- Criterios en la tarea de diseño
- Puntos de control interno al diseño
- Uso de diagramas y manuales como herramientas para la formalización de sistemas administrativos.



Elementos y características de un sistema administrativo

El autor define diseño como

“Conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados”.

En esta definición encontramos varios conceptos interesantes: conjunto integrado, procedimientos e información para el control.

Las empresas necesitan mercado y productos, pero además necesitan sistemas administrativos que permitan:

- Realizar tareas dentro de tiempos y términos previstos.
- Una estructura de datos que permita toma de decisiones.
- Cumplimiento de los objetivos fijados.

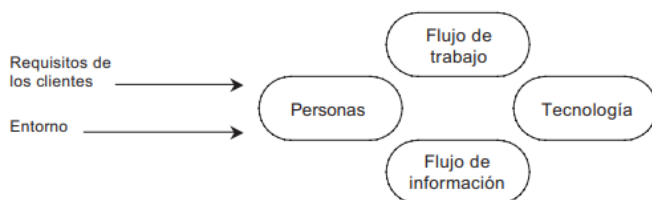
Según Nadler, se proponen 5 principios fundamentales para hacer un sistema de alto rendimiento

- 1- Las normas principales deben ser absolutamente esenciales.
- 2- Las desviaciones de la idea deben ser controladas desde el punto de origen.
- 3- Los miembros deben estar capacitados en varias áreas para permitir flexibilidad.
- 4- Los roles que son interdependientes deben desempeñarse dentro del mismo departamento.
- 5- Los sistemas de información deben ser diseñados dentro del mismo departamento.



La clave está en crear mecanismos que aseguren renovación y reestructuración.

Elementos constitutivos



Flujo de trabajo: es la base del sistema, lo que hay que hacer.

Flujo de información: Administración y coordinación de los datos.

Personas: en diferentes niveles y funciones.

Tecnología: para procesar las tareas y la información.



Requisitos del diseño: Tener en cuenta la efectividad, la eficiencia, la calidad o la creación de valor

Efectividad: hacer las cosas que hay que hacer. Para lograr que se hagan las cosas los sistemas administrativos deben posibilitar la interrelación de los distintos sectores y de las diferentes operatorias de la empresa de manera que las tareas se realicen en tiempo y forma.

Eficiencia: hacer las cosas bien. Utilizar de la mejor manera posible los recursos. Una de sus consecuencias es la productividad.

Calidad: Deming (página 183 Gilli) propone 14 principios para un programa completo de calidad y productividad. Están detallados ahí, no vamos a ahondar en todos. El

mejoramiento de la calidad o mejora continua supone un proceso destinado a elevar constantemente las especificaciones mediante la fijación de estándares cada vez más altos y extendidos a todas las áreas y actividades de la empresa. Para alcanzar la calidad total, las empresas tienen que utilizar la educación, la experiencia y la creatividad, favorecer situaciones para el autocontrol, la ampliación de la tarea y fomento de trabajo en equipo. El diseño de sistemas administrativos debe considerar un par de aspectos más:

- Procedimientos e información estandarizado a prueba de errores.
- Medición estadística de los tiempos de proceso.
- Flujo continuo y calidad de la información.
- Personal capacitado en tareas múltiples.
- Equipamiento apropiado.



Creación de valor: Lo que más vale acá es la percepción del cliente sobre la calidad del producto o servicio.

Transparencia: Acá tocamos la ética empresarial. La meta de la actividad empresarial es satisfacer necesidades sociales produciendo bienes y servicios de calidad. Promoviendo pautas de comportamiento que beneficien accionistas, clientes, proveedores, empleados y la sociedad. Lo importante es dar transparencia a la operatoria de la empresa, esto genera mayor acceso a la información, mayor competencia y mejores precios.

Pautas de control interno

Control interno: Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones atendiendo a los objetivos y valores de la organización y procurando obtener específicamente tres cosas: la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y la protección del patrimonio.



La eficiencia operativa quizás sea el objetivo más amplio de los tres. La confiabilidad de la información es la exactitud y la veracidad de los datos contables. Protección del patrimonio refiere a proteger o resguardar activos.

Los elementos básicos de control interno

- Comportamiento administrativo: técnicas tradicionales para la toma de decisiones.
- Procedimientos estándar: Prácticas y normas de aplicación.

- Capacidad del personal

Normas generales y particulares de control interno

- Separación de funciones.
- Asignación de responsabilidades
- Niveles de autorización.
- Seguridad en el manejo de activos.
- Diseño de formularios, archivos y registros.
- Control de formularios y comprobantes.
- Integridad de la información.

Estas pautas deben ajustarse a las modalidades operativas de las empresas y deben poder incorporar elementos o flexibilizarse de acuerdo a las diferentes realidades.



El impacto del cambio tecnológico: Influye sobre la forma de realizar la tarea, generación y uso de la información, y las personas.

Informática y sistemas administrativos: La tecnología permite construir sistemas cada vez mayores y produce cambios en la organización, descentralización del conocimiento y poder.

La era de la información: Hace un punteo de aplicaciones de la informática y comunicaciones a lo largo de la historia.

- Redes de datos digitales
- Máquinas interactivas
- Fabricación virtual: software de diseño.
- Oficinas sin papeles.
- Sistemas de información integrales.
- Comercio electrónico

Diagramas y manuales



Cuando desaparece el ajuste mutuo y la empresa crece, se necesita un proceso de formalización que según Mintzberg debe cumplir:

- Reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo.
- Coordinar de manera precisa distintas tareas.
- Obtener consistencia mecánica para una producción eficiente.
- Asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos.

La formalización puede adoptar tres modos básicos: por **la corriente de trabajo**, por **la posición y por las reglas**. Las herramientas más utilizadas de formalización son los diagramas y manuales.

Diagramas: forma más elemental de representación de un procedimiento. Símbolos, líneas y anotaciones mínimas. Tipos de diagramas:

- **Diagrama de flujo de datos:** Usa cuatro símbolos. Círculo: procesos. Flecha: flujo de datos. Rectángulo horizontal: fuente o destino de datos. Rectángulo horizontal abierto de lado derecho: almacenamiento de datos.
- **Diagrama de bloque:** Permite una visión sintética de un sistema administrativo y su funcionamiento. Es un gráfico global.
- **Diagrama de interdependencia sectorial:** También se conoce como mapa de proceso. Útil para tener visión global sin entrar en detalles. Se compone de un cuadro con columnas en donde se indican los sectores intervinientes. Dentro de esas columnas, se describen operaciones.
- **Cursograma:** Es más analítico que los anteriores. Representa en detalle la secuencia de actividades, soportes de información y archivos utilizados.



Los manuales son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de tareas. Lo más utilizado es el manual de procedimientos. El manual proporciona el hilo conductor de la gestión de la empresa. Su utilidad radica en su función unificadora, evita la dispersión y la improvisación y favorece a tomar decisiones y responsabilidades.

Hay que tener en cuenta que hacer manuales tiene limitaciones, a veces cuesta actualizarlos o hacerlos bien.

Gilli – Capítulo 6

Sistemas operativos

¿Qué hay que aprender acá?

- Ver la organización como un conjunto de sistemas interrelacionados entre sí y el medio externo.
- Entender cómo esos sistemas permiten convertir insumos en bienes y servicios.

- Analizar los distintos sistemas operativos. Requerimientos de proceso, control e información.
- La importancia de la información generada en los sistemas operativos como base para contabilidad y gestión de control.

Sistemas componentes

Los sistemas para los cuales se establecen procedimientos normalizados son llamados sistemas operativos.

Cada uno de estos sistemas requiere un conocimiento específico, recursos materiales, personal y tecnología.

Los sistemas poseen interrelaciones diferentes, de **abastecimiento**, que se ocupa de abastecer al de conversión de los recursos materiales adquiridos en el mercado. A su vez, el **sistema de conversión** alimenta al de **ventas**, que permite que los bienes o servicios estén disponibles en el mercado. Los productos vendidos y lo que se adquiere, ponen en funcionamiento el **sistema financiero**. El **sistema de administración de personal**, los recursos humanos.

Todas estas variables de sistemas se representan gráficamente como un flujo de actividad regulada.



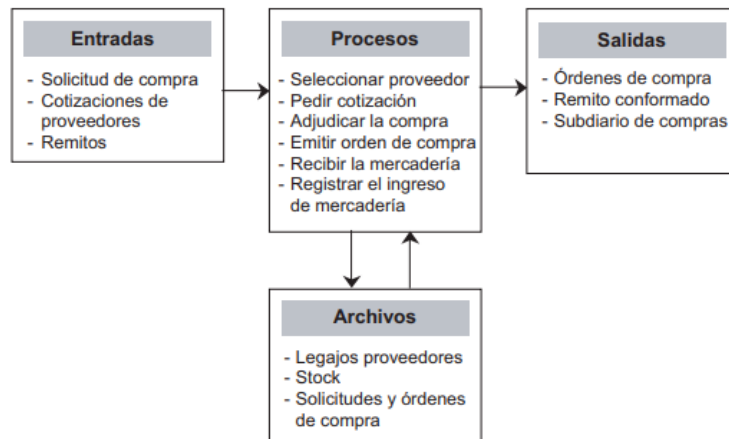
Sistema de abastecimiento



Según Porter, es la función de comprar insumos que se utilizan en la cadena de valor de la empresa. El abastecimiento utiliza tecnología y procedimientos, reglas y sistemas de información.

El costo de las actividades del sector abastecimiento tiene importante impacto en el costo general de la empresa y en su diferenciación competitiva.

Descripción del proceso: Abarca desde el momento en que se detecta la necesidad de compra hasta que el pedido ingresa y se registra contablemente.



Pautas para el diseño de un sistema de abastecimiento

Tener en cuenta las necesidades de control interno entre quienes manejan los bienes físicamente y quienes gestionan las compras y las registran. El control de inventarios se realiza en almacenes: en empresas grandes hay una Recepción, en pymes es más variable.

En compras se debe realizar una selección de proveedor, junto con sus cotizaciones, etc.

La recepción del pedido está a cargo del sector recepción y cuando las mercaderías se entregan en almacenes es necesario establecer mecanismos de acompañamiento. Aquí es donde entra en validez el manual de procedimientos.

La informática provee un sistema de stock que automatiza procesos de compras.



Sistema de conversión

Sistema fundamental para que las funciones de comercialización y de marketing tengan éxito en una empresa, porque controla las variables más importantes de la calidad del producto o del servicio para satisfacer al cliente.

Este sistema convierte los insumos del sistema de abastecimiento, en productos o servicios.

Aquí diferenciamos el sistema de prestación y el sistema de servicios.

El proceso de producción es parte de decisiones estratégicas sobre tecnología, productos, etc.

La tecnología es vital en la incidencia de la eficiencia y calidad en este tipo de sistemas.



El producto es el paquete de satisfacciones que comprende bienes físicos y servicios.

El proceso puede ser continuo o intermitente.

La flexibilidad concierne a cómo el sistema de producción se adapta a los requerimientos cambiantes de la demanda, etc.

La confiabilidad es la probabilidad de que el producto o servicio se desempeñe de manera satisfactoria.

La perdurabilidad está reflejada en la vida probable del proceso de producción.

La seguridad es la preservación de los recursos.

La prestación de servicios... no requiere definición.

Hay un tercer caso además de prestación de productos y de servicios, y es la combinación de los anteriores. Suele darse cuando se hacen encuestas acerca del rendimiento de un teléfono o

electrodoméstico.

Un sistema de prestación de servicios transforma insumos en productos, solo que intangibles.

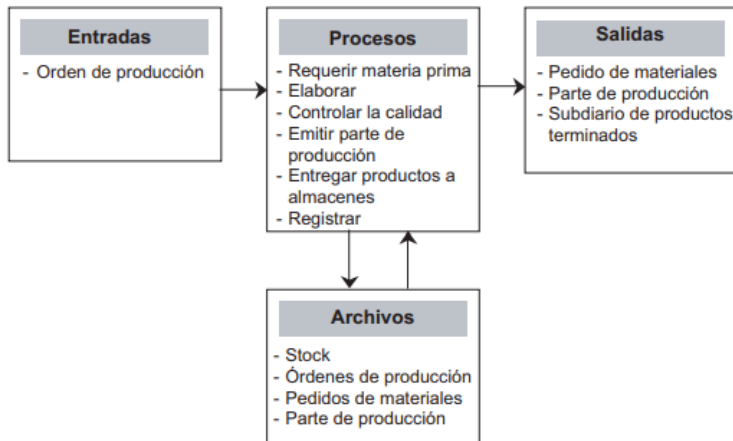
Los servicios pueden ser explícitos o implícitos. Los explícitos están relacionados con la esencia de la actividad: la calidad de la enseñanza en una escuela, la puntualidad y seguridad en una línea aérea, etc. Los servicios implícitos son beneficios psicológicos que el consumidor puede llegar a percibir y que valore más el producto.

Los bienes coadyuvantes son materiales comprados que se requieren para el servicio que va a ser llevado a cabo.

Las instalaciones de apoyo son los recursos físicos que deben hallarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido. Ej, un campo de golf, una pista de aterrizaje, etc.

Luego tenemos calidad de Servicios y calidad del proceso.

Descripción del proceso: Elección de entrada para operaciones y flujos para la producción de bienes y servicios.



Para elaborar un bien tangible se necesitan tres conjuntos de elementos: la mano de obra, las máquinas y las materias primas. El producto es el resultado de sus interacciones.

El proceso de planificación comienza con la planificación de la producción. Luego en los centros de fabricación se completan los productos y son sometidos a control de calidad y control de producción. Aquí tendremos con control de inventarios también.

Pautas para el diseño: Se deben tener presentes las necesidades de control interno de cada parte de los que controlan las operaciones, la parte técnica que los ejecuta, controladores de calidad, de producción, de inventarios.



La tecnología de fabricación avanzada reduce la cantidad de mano de obra directa relacionada con la producción y a la vez genera nuevos puestos de trabajo especializado.

Sistema de ventas

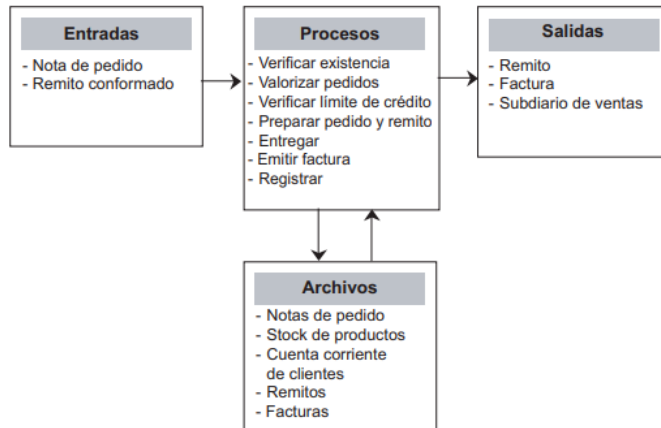
Abarca la solicitud del cliente de un producto a su distribución. Es un proceso fundamental. La idea es generar un plan de ventas que intente retener clientes.

Las ventas pueden tener varias modalidades, pueden ser locales o extranjeras. Mayoristas, minoristas.

Los procedimientos de venta varían según la operación que se realice. Se suele contar con una administración de ventas que concreta presupuestos de operaciones de ventas y dan apoyo de gestión.

Existe un sector de distribución, aunque muchas empresas tercerizan. No siempre tercerizar es mejor, hay que ver.

Descripción del proceso: El sistema comienza cuando el cliente realiza su pedido. Y finaliza cuando se realiza el registro contable de la venta con la factura.



Actividades del proceso:

- Recepción del pedido y verificación de existencias
- Valorización de la nota de pedido
- Preparación y despacho
- Facturación.

Pautas para el diseño: Se tiene que tener en cuenta los procesos anteriores de cada actividad. Cada una de estas actividades de procesos tiene responsables diferentes (PAG 241).

El mayor aporte de la tecnología a este proceso es la agilización del uso de los datos y su disponibilidad. La revisión de stock, las ventas por internet, la inteligencia artificial, etc.



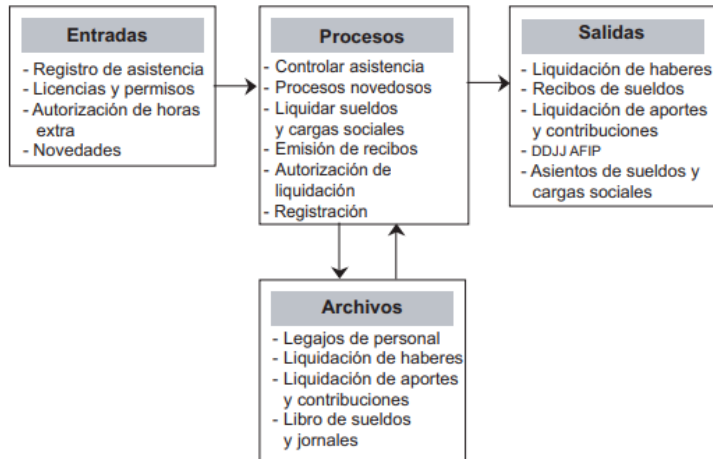
Sistema de administración de personal

Identifica necesidades de recursos humanos, teniendo presentes los objetivos y políticas fijados al respecto por la dirección. Incorporación de recursos humanos, administración y mantenimiento dentro de la organización.

Es un sistema de apoyo para el resto.

Descripción del proceso: Se inicia con reclutamiento del personal necesario. Luego sigue la selección de personal. Luego surge el adiestramiento o inducción.

Hay otra actividad paralela que es la administración de legajos y la administración de remuneraciones. Estos dos van a elaborar la liquidación de haberes.



El propósito de la evaluación del desempeño es calificar al empleado en el desarrollo de sus tareas.

La capacitación y desarrollo apunta a instruir al individuo para lograr el mejoramiento de su formación profesional.

Pautas para el diseño: Debemos concentrar atención en las actividades de administración de legajos y liquidación de haberes. El manual de procedimientos formaliza las actividades de este sistema.

La tecnología acá es ULTRA necesaria. Se usan bancos de datos propios y o externos. Aplicaciones de internet.

Muchas capacitaciones se hacen a través de e learning y simulaciones.



Sistema financiero

Su objetivo es administrar el capital invertido por los accionistas y los flujos de fondos.

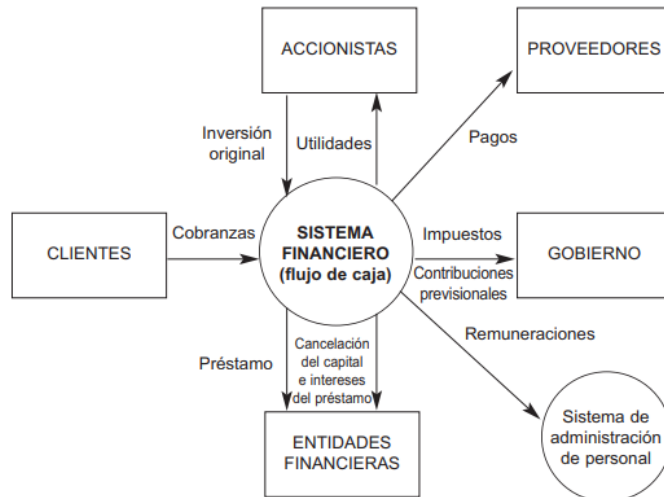
Debe lograr óptimo grado de liquidez y de solvencia. Inversión y financiamiento. Responsable de tomar decisiones financieras.

Fuentes de financiamiento:

- Aportes de capital de accionistas
- Utilidades obtenidas y no repartidas entre accionistas

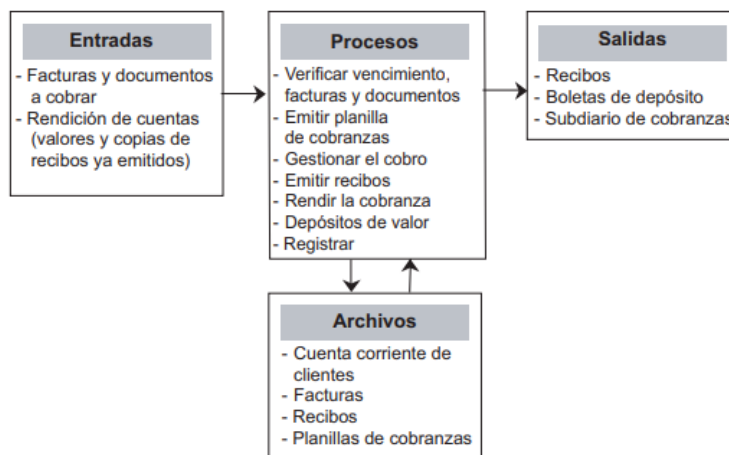
- Prestamos
- Créditos para operaciones.

Tenemos procesos de cobranza, que son las actividades necesarias para obtener la cancelación de los créditos otorgados por la venta de los bienes de la organización.



El proceso de pagos comprende todas las actividades necesarias para la cancelación de las obligaciones contraídas por la compra de los recursos materiales para la producción de los bienes o servicios de la organización.

Descripción de los procesos: Aparece cada vez que créditos y cobranzas detecta facturas y o documentos en situación de cobro.



Pautas para el diseño: Acá es importante mantener en claro quién tiene la responsabilidad de manejar los fondos y quién registra todo contablemente. Por lo general, es el departamento de finanzas.

La tecnología acá aporta en todo sentido, casi todas las empresas usan sistemas informáticos para la gestión de diferentes procesos operativos.

Objetivos de aprendizaje

- *identificar y diferenciar distintos enfoques metodologicos
- *analizar en detalle los metodos del ciclo de vida, mejora continua y de diseño base cero
- *reconocer situaciones en que es aplicable cada metodo utilizado
- *entender el diseño como cambio

Distintos enfoques de diseño:

Parte desde la administración y se apoya en una visión sistemática de la organizacion. Se centra la atencion en los procesos operativos, planeamiento y control en la estructura organica.

Desarrollar enfoques de diseño dentro de la administración. Se identifican 3 enfoques principales:

***Afinacion del diseño actual** (tradicional): cambio limitado, incertidumbre baja pequeña divergencia del statu quo.

Se re diseña dentro de los limites de la organizacion, utiliza la técnica de resolucion de problemas.

***Imitacion de otras organizaciones**: modificaciones y cambio mas profundo se utilizan diseños ya probados en otras organizaciones. Esta se relaciona con el benchmarking, reduce costo de innnovacion y tiempo de diseño, aun asi puede ser contraproducente.

***Diseño de base cero(sistematico)**: cambio amplio, incertidumbre amplia, gran divergencia del statu quo es el mas atractivo para quienes diseñan, ya que no existe ningún tipo de restricción.



Se presenta la METODOLOGIA SISTEMATICA en oposición al ENFOQUE TRADICIONAL

visión	exterior	interior
interés	aspectos estructurales y procesales	causas de errores o desvíos

método inductivo

analítico

Resultado Diseño nuevo

Mejoria del diseño existente

Existen 3 metodologías, las dos primeras asociadas al enfoque tradicional o de afinación del diseño actual y la última con base cero además de cumplir con los requisitos de una metodología sistémica

***ciclo de vida:** tiene etapas (cuadro pag 322)

***mejora continua:** mejora productos o servicios en concordancia con las necesidades de los clientes (cuadro pag 331). Esta también cuenta con etapas: 1 seleccionar, 2 analizar, 3 medir, 4 mejorar, 5 evaluar

***reingeniería:** significa pensar en los fundamentos de los procesos del negocio y rediseñarlos radicalmente para obtener una mejora en términos de costo, calidad, y servicio, esto para afrontar el mundo vica a su vez tiene etapas y son: 1 movilización, 2 identificación, 3 elección, 4 diseño, 5 transformación

(copiar cuadro comparativo pág. 345)

ventajas

- enfoque de negocio no solo en el valor, sino en precio, calidad y servicio
- enfoque del proceso integral, con analistas y responsables de los procesos
- excede el diseño de los sistemas administrativos e impacta sobre la estructura organizativa.

La gestión del cambio:

Los cambios cada vez suceden con más frecuencia. Presión que puede provenir de los clientes, competencias, nueva tecnología, nuevos productos, etc. El cambio es el nuevo ambiente de los negocios.



Principales dificultades:

- reconocer la necesidad del cambio: cuando lo hacen ya es tarde. se suele requerir de una crisis para entrar en acción.
- resistencia al cambio: el cambio se percibe como amenaza, el nivel operativo reacciona mejor a los cambios los niveles más altos de jerarquía tienen más miedo, por el hecho de perder poder o estatus.
- No reconocer los motivos de cambio también se entiende como resistencia.



Condiciones para el cambio:

nombra a dos autores que para mí es irrelevante, ya que nos interesa la palabra de Gilli.

Gilli plantea crear un ambiente propicio para el cambio demostrando sus ventajas; establecer visión y hacer partícipe a las personas clave, dentro y fuera de la organización. Por último consolidar el proyecto reforzando la acción y tratando de demostrar todos sus resultados

El ambiente de cambio: consiste en afrontar la realidad, no cambiar solo por el hecho de hacerlo, sino de transformar los procesos claves del negocio.

Los esfuerzos de cambio: comienzan cuando se mira seriamente la

situación de la compañía, e involucrar al mayor numero de personas posibles, sin motivación la gente no colabora, y el cambio puede fracasar.

El líder del cambio: debe asumir las responsabilidades y estar convencido de esta necesidad, y tomarse este cambio como algo personal

La clave esta en las personas:

En el comienzo el cambio se centra en un grupo pequeño, pero al corto plazo se necesitará de toda la organización para llevarlo a cabo.

En organizaciones pequeñas con 3 personas alcanza, en grandes organizaciones se necesita de todo un equipo para lograrlo.

No es necesario incorporar gente del organigrama oficial, a veces es necesario incluir personas con influencias del exterior.

El cambio no debe forzarse, sino las personas no incorporaran los conocimientos por cuenta propia.

La creacion de la vision:



Es necesario tener una visión sensata para llegar a la transformación definitiva, la visión debe indicar el rumbo y requiere un análisis cuidadoso.

La visión tiene que ser clara y fácil de comunicar, de esta forma el cambio llega a su fin. y obviamente la visión necesita de la estrategia para ser llevada a cabo.

La comunicacion convincente:

Si la gente no está convencida no colaborará, por ende no se obtienen los beneficios necesarios para el cambio, por eso es necesario comunicar la visión del cambio a todos y así obtener feedback. Se necesita comunicación creíble y continua y constante. se necesita impulso firme.



La consolidacion del cambio:

Suelen aparecer dificultades reales que obstaculizan el cambio, esto suele suceder como prueba de que el cambio está en curso y produce resultados.

Lograr sortear estos obstáculos, no deben tomarse como una victoria, ya que este es solo el camino.

El cambio se logra cuando toda la organización haya incorporado las nuevas normas, valores.

Evolucion de la tecnologia de la informacion

Hace un recorrido de como las organizaciones a lo largo del tiempo usaron la tecnología para reducir costos, o ser más eficientes.

En un comienzo los sistemas se conocían como **"TPS"** (sistemas de procesamiento de transacciones) que automatizaban las rutinas. En años más recientes, el "almacenamiento de datos" se amplió, se combinan enormes bases de datos con toda la información de la empresa y se permite que los usuarios tengan acceso a ella.



"La inteligencia de negocios", es el análisis de alta tecnología de los datos de una empresa, con el fin de tomar mejores decisiones estratégicas, o que los gerentes tomen decisiones más inteligentes. (Se puede agregar la imagen de la pág. 321)

Información para la toma de decisiones y el control



Los gerentes usan la información de las computadoras/base de datos, para mejorar el desempeño, controlar la organización y tomar decisiones importantes.

Los elementos para el control incluyen varios sistemas administrativos, como tableros de instrumentos ejecutivos o el balanced scorecard.

*Sistemas organizaciones de toma de decisiones

-MIS(sistema de información gerencial): sistema basado en la computadora, proporciona información y apoyo en la toma de decisiones gerenciales.

-Sistema de reporte de la información (forma común del MIS): proporciona a los gerentes de nivel medio reportes que resumen datos y apoyan la toma de decisión cotidiana.

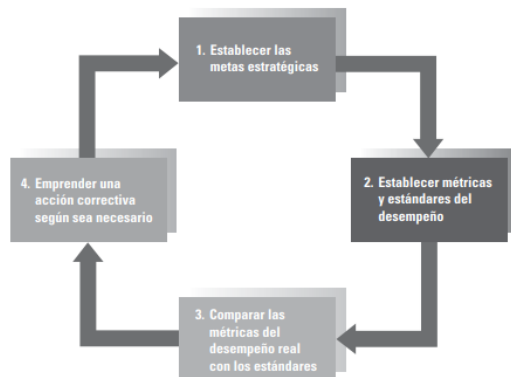
-EIS(sistema de información ejecutiva): ayuda a la toma de decisión de los niveles más altos de la gerencia, convierten grandes cantidad de datos complejos en la información y se

la proporciona a los gerentes de forma oportuna.

-DSS(sistema de apoyo a las decisiones):

ayuda a todos los gerentes en todos los niveles de la organización. Son modelos de decisión y de bases de datos integradas, apoyan las decisiones y los usuarios pueden plantear supuestos, así los gerentes tienen otras alternativas.

*Modelo de control de la retroalimentación (copiar cuadro de la pag 324)



*Sistema de control administrativo

-Son las rutinas formales, reportes, y procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los patrones de actividad. Tiene cuatro elementos: (pegar cuadro de la pag 326).

Sistemas de control administrativo	
Subsistema	Contenido y frecuencia
Presupuesto, reportes financieros	Financiero, gastos de recursos, pérdidas y ganancias; mensual
Reportes estadísticos	Erogaciones no financieras; semanal o mensual, a menudo basado en computadora
Sistemas de recompensa	Evaluación de los gerentes basada en las metas y el desempeño del departamento, establecer recompensas; anual
Sistemas de control de calidad	Participación, pautas de <i>benchmarking</i> , metas Six Sigma; continuo

-Tablero ejecutivo (tablero de desempeño de negocios), presenta la información de negocios clave en una forma gráfica y fácil de interpretar y alerta a los gerentes sobre cualquier patrón inusual en los datos. Estos coordinan, organizan y muestran las métricas que los gerentes consideran que son más importantes para el monitoreo regular y se actualiza automáticamente las cifras.

-Benchmarking: ya sabemos que es je

-Six sigma: es la implacable búsqueda del nivel de calidad más alto y costos más bajos

Nivel y enfoque de los sistemas de control

Existen 5 principios claves que aplican los altos directivos, para administrar y controlar de

forma eficaz el desempeño (Solo explico dos no sé qué onda).

*Nivel organizacional

-Balanced Scorecard

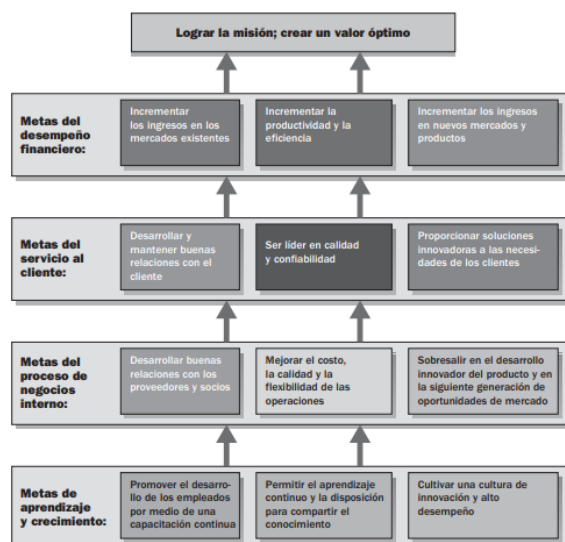
Sistema que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medias operativas, relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.

Contiene 4 perspectivas importantes: desempeño financiero, servicio al cliente, proceso de negocio internos, y la capacidad de la organización para el aprendizaje y el crecimiento (se puede copiar la imagen de la pag 331)

Los gerentes lo suelen usar para establecer metas, asignar recursos, planear los presupuestos, y determinar recompensas. Además de ayudar a los altos cargos a hacer un seguimiento de las métricas de las áreas, y analicen rápido los datos.

-mapa estratégico:

Representación visual de los impulsores clave del éxito de la organización y muestra como están vinculados los resultados con cada área (se puede copiar la imagen de la pág. 333, como para entender un poco más de que trata).



Ambos son utilizados por los gerentes de nivel medio y superior

***Nivel departamental:**

Control del comportamiento frente a control del resultado para el desempeño individual o del equipo y asignar recompensas se utilizan otros dos métodos.

Uno se centra en el cómo y el otro en el resultado.

-control del comportamiento: se basa en la observación del gerente hacia las acciones del empleado corroborando que sigue los procedimientos

-control del resultado: se monitorea y se recompensa los resultados, y no se presta tanta atención en como se llegó a ese resultado (el fin justifica los medios?)



Las personas consideran la autonomía en sus puestos de trabajo.

Adicción del valor estratégico: fortalecimiento de la coordinación interna

***intranets:** es un sistema de información privado a nivel de toda la empresa, solo los empleados pueden acceder, es como la red interna de la organización.



***herramientas web 2.0:** son software que facilita el intercambio de información y hacer operaciones de negocios a través de internet. se utiliza el blog, wiki, redes sociales, etc.

***administración del conocimiento:** es una nueva forma de pensar acerca de organizar y compartir los recursos intelectuales y creativos de una organización. El capital intelectual es la suma de conocimientos experiencias, entendimiento, relaciones, procesos, innovaciones y descubrimientos las empresas transmiten el conocimiento de dos formas de forma, explícita, donde el conocimiento es sistemático formal, se puede codificar, escribir y pasar a otros en forma de documentos; o de forma tácita, es la experiencia personal, reglas empíricas, intuición, criterio, etc (se

puede copiar la imagen de la pag 337 para entender mejor)

***planeación de los recursos empresariales:** (ERP) recaban, procesan y proporcionan informacion acerca de todas las iniciativas de una empresa. suelen ser costosos y difíciles de implementar, pero si se logra aplicar con éxito, sirve como espina dorsal (copiar foto de la pag 339). esta vincula todos los sistemas, de manera que las personas puedan ver de forma más amplia y actuar con rapidez, ayuda a que la organización sea más inteligente y efectiva.

Adición de valor estratégico: fortalecimiento de la coordinación externa

-Extranet: sistema de comunicación externa que utiliza internet y se comparte entre dos o más organizaciones. y comparten información

***La empresa integrada:** utiliza la tecnología de la información para permitir una estrecha coordinación dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, y socios.

Se utiliza el sistema de administración de la cadena de suministros, que administra la secuencia desde la materia prima y los proveedores hasta que llega al cliente el producto final.

-Enlaces de la información: (copiar foto pag 340)



***Relaciones con el cliente:** Se hace un seguimiento de los clientes, y ver cómo fueron las ventas, los pedidos, o los problemas no resueltos

Diseño organizacional de E-Business



Se define como cualquier negocio que tiene lugar mediante procesos electrónicos y se refiere estrechamente a los vínculos a través de internet con clientes, proveedores, empleados u otros elementos clave.

***División interna:** estrecha integración entre la operación en internet y la operación tradicional de la organización, pero esta no tiene la flexibilidad necesaria para avanzar con rapidez en el mundo de internet.

***Spin-off:** Con el fin de mayor autonomía, flexibilidad y enfoque, se opta por la opción de crear una empresa separada o spin-off. Se toman decisiones más rápido, con más flexibilidad y capacidad de respuesta, cultura emprendedora. pero se pierde el reconocimiento de la marca y de las oportunidades de marketing y es más costosa.

***Sociedad estratégica:** Es el intermedio, y permite que se obtengan ventajas y superen desventajas de las opciones anteriores.

Las principales desventajas de las sociedades incluyen el tiempo requerido para administrar las relaciones, los conflictos potenciales entre los socios y una posibilidad de que una empresa no cumpla lo prometido o salga del negocio.

Impacto de la tecnología de la información en el diseño organizacional

1_ **Organizaciones más pequeñas:** cuentan con poco o nada de espacio físico.

2_ **Estructuras descentralizadas de la organización:** con la tecno, se comparte información de forma más rápida y fácil, incluso a largas distancias.

3_ **Coordinación horizontal mejorada:** se coordina y comunica de forma horizontal incluso estando a distancia.

4_ **Relaciones interorganizacionales mejoradas:** colaboración con partes externas, y los proveedores (relación más estrecha).

5_ **Estructuras mejoradas de red:** conexión a internet.



Resumen Daft – Capítulo 10

Cultura organizacional y valores éticos

Las culturas sólidas pueden tener un profundo impacto sobre una empresa, puede ser positivo o negativo para ella.

La influencia de las normas y valores con las que unas personas trabajan junto con otras se llama **capital social**. El capital social se refiere a la calidad de las interacciones entre las personas y si comparten una perspectiva común. Otra manera de pensar el capital social es la “buena voluntad” de una organización.

Un buen capital social facilita un funcionamiento organizacional fluido.



Cultura organizacional

¿Qué es la cultura? Conjunto de valores, normas, creencias y etc que comparten los miembros de una organización.

Todos participan de la cultura pero por lo general pasa inadvertida.

La cultura organizacional existe en dos niveles: símbolos, ceremonias, historias, lemas... y el otro nivel son los valores subyacentes, supuestos, creencias, actitudes y sentimientos implícitos.



Surgimiento y propósito de la cultura: Proporciona sentido de identidad organizacional y cierto grado de compromiso con sus creencias y valores.

En las empresas, las culturas sirven para:

- **Integración interna:** Integrar miembros de manera que sepan relacionarse unos con otros.
- **Integración externa:** Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

Interpretación de la cultura: Compuesto por varios factores

- Ritos y ceremonias
- Historias y mitos.
- Símbolos
- Estructuras organizacionales
- Relaciones de poder
- Sistemas de control.

Diseño y cultura de la organización

Se busca una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que se necesita.

Hay dos enfoques principales para diseñar en este tema:

- El grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad
- El grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

La cultura adaptable

Se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer al cliente. Ejemplos de este tipo de cultura es Google.

La cultura de misión:

Interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido. Pone énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas. Refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades. Ejemplo de esto es InBev, profesionalismo, ambición y entusiasmo son valores clave.

La cultura del clan

Enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Ejemplos son empresas de moda. Se suele conceder empowerment a los trabajadores para que utilicen su iniciativa y creatividad para servir a los clientes.



Cultura burocrática

Tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Apoya un enfoque metódico. Símbolos, héroes y ceremonias, tradiciones, etc. El nivel de participación personal es bajo en esta cultura. Pero tiene alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración. Son integradas y eficientes. Pacific Edge Software, es un ejemplo.

Fortaleza de la cultura y subculturas organizacionales

Fortaleza de la cultura: grado de acuerdo entre los miembros

Subculturas: se desarrollan para reflejar cosas comunes entre miembros de un equipo o departamento.

Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño





Una cultura sólida, aumenta el desempeño organizacional. El gerente debe diseñar una cultura de adaptación.

Las culturas adaptables sólidas suelen incluir los siguientes valores:

- El todo es más importante que las partes.
- La igualdad y la confianza son valores principales.
- La cultura fomenta la asunción de riesgos, cambio y mejoramiento.

Valores éticos y responsabilidad social

Ética, se refiere al código de principios y valores morales que regula las conductas de una persona o de un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto.

Es importante estudiar la ética individual. En las organizaciones puede afectar a su comportamiento general. Puede ser una influencia profunda.

Ética gerencial: principios que guían las decisiones y el comportamiento de los gerentes en lo concerniente a si están en lo cierto o equivocados. La ética trata de la toma de decisiones.

Un dilema ético surge en una situación concerniente a lo correcto o incorrecto, en el que hay valores en conflicto.

Responsabilidad social corporativa: extensión de la idea de la ética gerencia y abarca una acción de bienestar para toda la sociedad general.

¿Reditúa ser bueno?: Las empresas que colocan la ética en segundo lugar, a favor de un crecimiento rápido, sufren consecuencias. Se necesita ganar la confianza de la sociedad para crecer.

Los programas formales de ética no tienen ningún valor si los líderes no están a la altura de los altos estándares del comportamiento ético.

Liderazgo basado en los valores: Una relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos e interiorizados que el líder aconseja y actúa. Este enfoque del liderazgo crea un vínculo emocional con los empleados, que es la base de la



confianza y el respeto mutuo. Los líderes basados en los valores también articulan y comunican claramente una visión rígida de altos estándares éticos en la organización, e institucionalizan la visión haciéndose responsable ellos mismos y haciendo responsables a los demás y colocando la ética por encima de los intereses a corto plazo, ya sea personales o de la empresa.



Estructura y sistemas formales: Acá tenemos, comités de ética. Tiene un director de ética que supervisa las líneas de la empresa. La mayoría de las oficinas de ética cuenta con líneas directas de ética confidenciales.

Tenemos mecanismos de denuncia, una divulgación por parte de los empleados de prácticas ilegales o inmorales en la organización.

Tenemos también un código de ética, que es una declaración formal de los valores de la empresa concernientes a la ética y la responsabilidad social.

Programas de capacitación: Muchas empresas complementan el código de ética escrito con programas de capacitación de los empleados.

Cultura corporativa y ética en un entorno global: Esto complica todo por la mayor complejidad del entorno. Esto está relacionado con la privacidad,

contaminación, etc. Acá hay que tener en cuenta la diversidad de culturas bajo las que trabaja nuestra organización y tratar de suplir los dilemas éticos que pueden surgir a causa de la superposición cultural y los códigos de ética de la empresa.

Las empresas grandes poseen auditorías sociales, que miden y reportan el impacto ético, social y del entorno sobre las operaciones de una empresa.

VÁZQUEZ. Capítulo 1. Herramientas administrativas básicas (Relevamiento de procedimientos, cursogramas, control interno).

RELEVAMIENTOS DE PROCESOS

Relevamiento continuo para corregir en menor tiempo las desviaciones que se detecten y minimizar la tasa de error, se realiza con objetividad, no todos los días será útil.

Métodos para el relevamiento.

Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso, o se confeccionan cuestionarios básicos para tal fin.

Existe una gran diversidad de métodos gráficos:

- **Diagramas GANTT:** permite programar las tareas de un procedimiento y controlar su ejecución en el tiempo.
- **Diagramas PERT:** permite graficar la interconexión y dependencia entre actividades de un procedimiento.
- **Diagramas de bloque:** brinda información sintética de un procedimiento, describe sus partes básicas.
- **Interdependencia sectorial:** permite una percepción general del procedimiento pero no detallan especificaciones de la ejecución de tareas.
- **Cursogramas o diagrama de flujo o flujograma:** permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que los componen.



CURSOGRAMAS

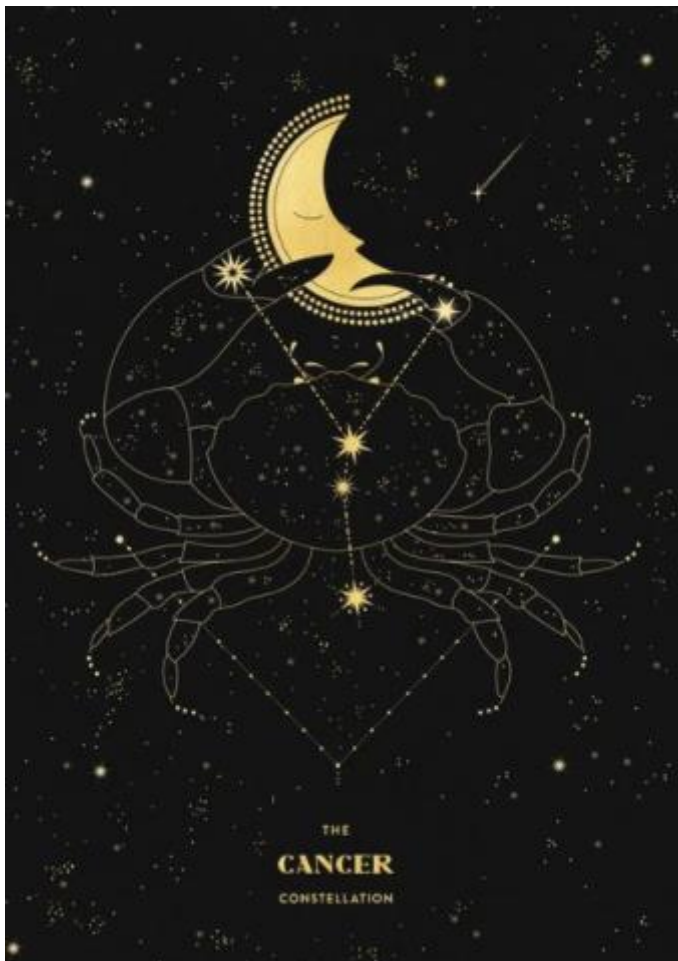
Son usualmente utilizados para representar mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades y describir sus características, particularidades y componentes. La normalización de la simbología tiene como objetivo que todo aquel que vea el gráfico lo interprete de la manera correcta.

Consiste en graficar las operaciones que componen un mismo procedimiento, estableciendo su secuencia cronológica y determinando los responsables de las mismas y el traslado de documentación, activos dinerarios o mercaderías, e información.

El análisis de los cursogramas permite detectar los errores de los procesos administrativos como: errores de procedimiento (aquellos que hacen que los procedimientos sean más lentos como la duplicación de tareas, la excesiva e innecesaria cantidad de copias de documentación, demoras innecesarias, inexistencia de trabajo en equipo, traslados o movimientos innecesarios); y errores del control interno, en los que se pone en juego el patrimonio de la empresa más allá de los costos causados por la redundancia.

La documentación tiene que ser la justa y necesaria. Los cursogramas siempre muestran el procedimiento tal cual es y no “como debería ser”.

Escenarios.



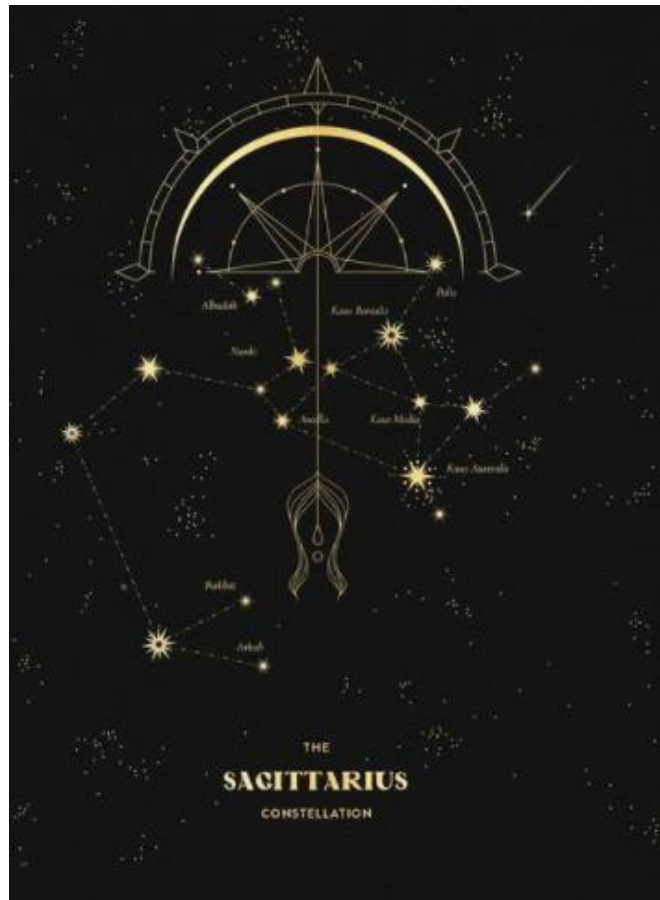
Concepto: Para analizar el futuro se construyen escenarios, que son descripciones provisorias y exploratorias de un futuro probable. Un escenario es un retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro. En él se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades que tales circunstancias pueden presentar. No es una predicción o un pronóstico específico. La finalidad es entender la combinación de decisiones estratégicas que otorgarán un beneficio máximo, a pesar de las incertidumbres y desafíos del ambiente externo. Un escenario de plausibilidad además debe tener consistencia interna, utilidad de la toma de decisiones y proveer la descripción de los procesos causales.

“para crear el futuro de una organización debe ser capaz, primero, de imaginarlo. Debe desarrollar primero una representación visual y verbal de cómo podría ser éste”.

Metodología:

1. Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema (Stakeholders).
 1. Buscar aliados potenciales.
 2. Identificar y reunir a un equipo convocante y posteriormente a un equipo de escenarios.
 3. Conducir entrevistas dialógicas con los miembros del equipo de escenarios y con otros actores.
 4. Elaborar un plan de proyecto y movilizar los recursos necesarios.

5. Construir el contenedor del proyecto.
2. Observar lo que está sucediendo. (necesidades)
 1. Compartir y reflexionar con el equipo de escenarios.
 2. Empezar jornadas de aprendizaje.
 3. Encargar documentos de investigación.
 4. Interactuar con personas-recurso.
 5. Buscar las fuerzas motrices estructurales.
3. Construir historias sobre lo que podría suceder (supuestos).
 1. Escojan certidumbres e incertidumbres clave.
 2. Construir escenarios de manera deductiva.
 3. Construir escenarios de manera inductiva.
 4. Escribir narrativas lógicas de eventos futuros hipotéticos.
 5. Encontrar metáforas, imágenes y nombres para cada escenario.
 6. Crear imágenes que comparen y contrasten los escenarios entre sí.
 7. Documentar escenarios a través de diferentes medios.
4. Descubrir lo que puede y debe hacerse.
 1. Tomar postura adaptativa.
 2. Tomar una postura transformadora.
 3. Considerar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas de cada escenario.
 4. Desarrollar opciones para acciones conjuntas y por separado.
 5. Formular conclusiones acerca de lo que habrán de realizar.
5. Actuar para transformar el sistema.
 1. Tener reuniones individuales, organizacionales y públicas.
 2. Diseminar los escenarios a través de medios impresos y de difusión, así como mediante las redes sociales.
 3. Lanzar iniciativas derivadas del proyecto.
 4. Cultivar y coordinar una red sostenida de actores inspirados y alineados.



Canvas. Art. 20 y 21.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Se divide en nueve módulos.

1. **Segmentos de mercado**

donde se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado, las empresas deben seleccionar los segmentos a los que se van a dirigir y los que no se tendrán en cuenta.

2. **Propuesta de valor**

El objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas propuestas de valor. Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Son una novedad, una personalización, una reducción de precio, de riesgos, accesibilidad, comodidad.

3. **Canales** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Es para aproximarse a los clientes de un modo adecuado.

4. **Relaciones con los clientes** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben definir qué tipo de relación desean establecer con cada segmento del mercado. Puede ser personal o automatizada.

5. **Fuentes de ingresos** Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Las empresas deben preguntarse ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento del mercado?

6. **Recursos clave.** Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los clientes.

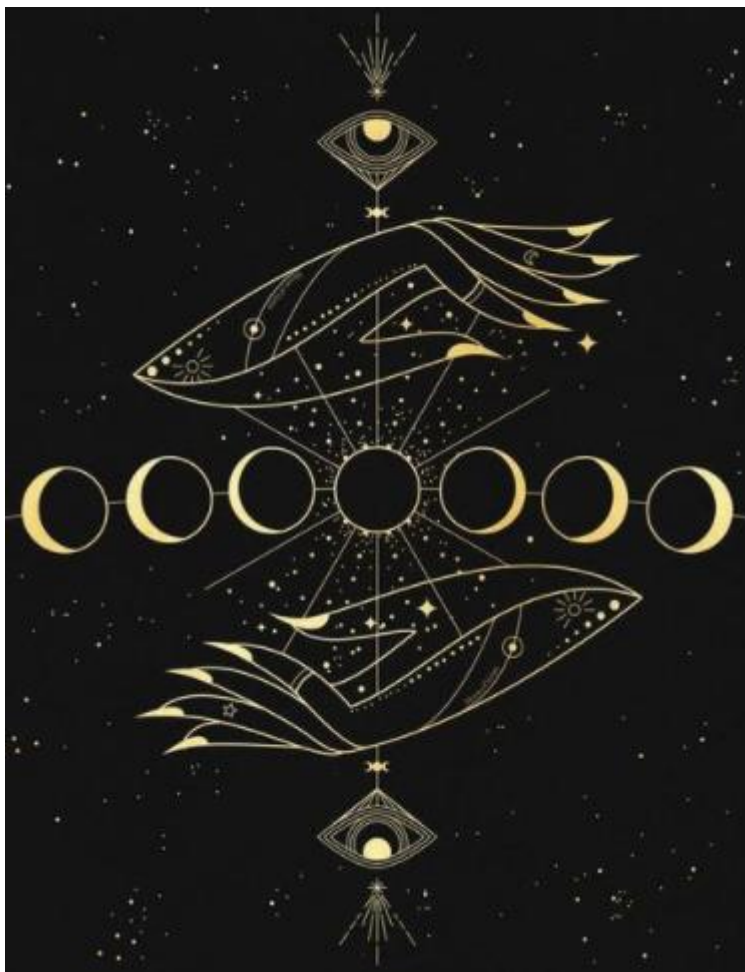
7. **Actividades clave.** Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Varían en función del negocio.



8. **Asociaciones clave.** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Entre ellas hay alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooptación (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios, relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros).
9. **Estructura de costes.** Los diferentes elementos de negocio forman la estructura de costes. Costes fijos, variables, economías de escala, economías de campo.

Esencia del Marketing. (Generaciones, PLIP/PLIV)

Generaciones.



PPPP (primera generación)

Producto. Determinación de cuáles serían las características físicas.

Plaza. Definición del territorio cubierto.

Promoción. Publicidad masiva del producto.

Precio. Listas de precios básicos, plazos, bonificaciones.

PLIP (segunda generación)

Producto, Logística, Impulsión, Precio.

PLIV (tercera generación)

Producto, Logística, Impulsión, Valor.

PLIV+ (cuarta generación)

Considerar megacompetitividad,

paradigma de la interdependencia, la interacción transdisciplinaria.

MMM (quinta generación)

Marca (diferenciación, posicionamiento, fidelidad)

Mística (sentido de pertenencia, visión compartida, comprometida, y comprendida)

Mente (es entender una empresa como una organización abierta al aprendizaje, como una mente colectiva).

PLIP

PRODUCTO/SERVICIO

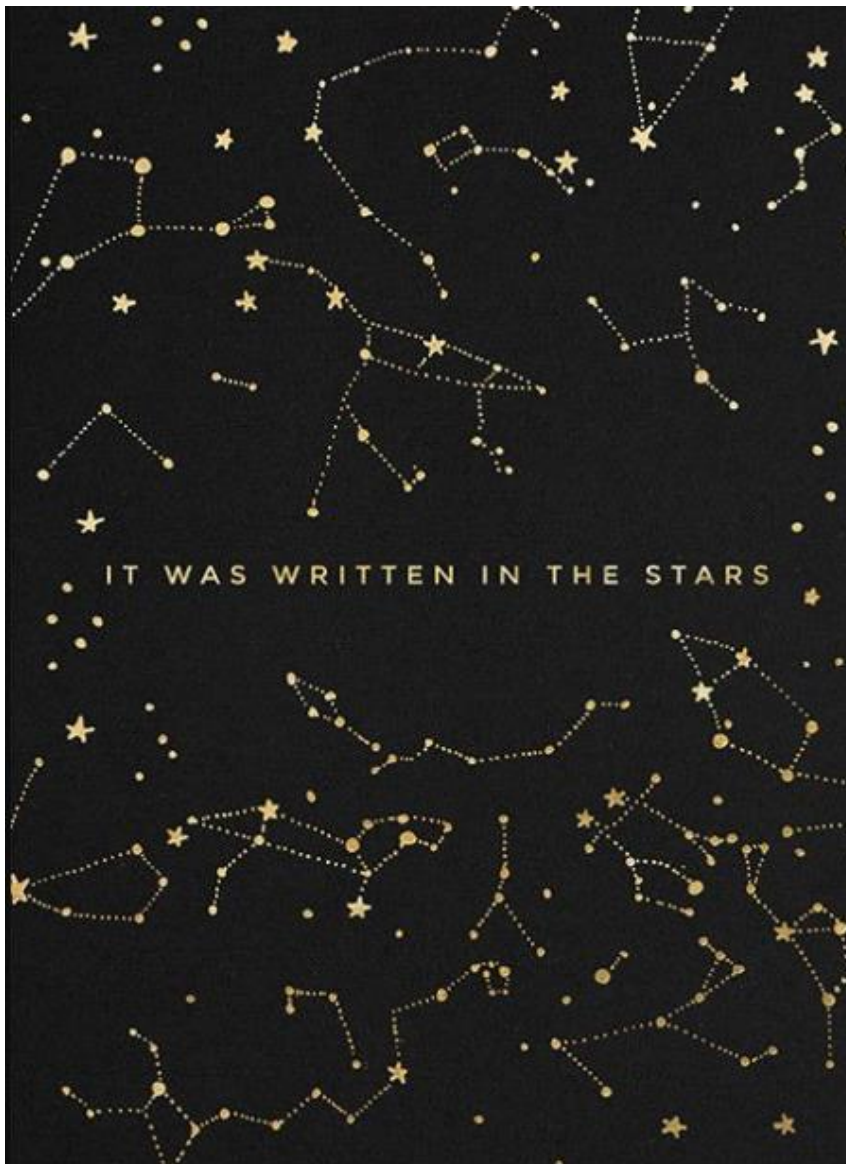
Tiene 5 dimensiones: **básico** (relacionado con necesidad), **genérico** (descripción del producto), **esperado** (hay que detectar qué espera el cliente), **aumentado** (exceder las expectativas de lo esperado por el cliente, diferenciación), **potencial** (que una persona que compró se convierta en cliente).

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN (incluye Plaza)

Para estas decisiones hay que entender las funciones (transportar, fraccionar, adecuar, almacenar, informar) y los canales:

Producto. Condiciona el canal de distribución, hay restricciones impuestas por el producto mismo.

Clientes. Pueden estar concentrados o distribuidos. La segmentación determina qué hay que entregar.



Empresa. Recursos financieros y humanos.

Competencia. Impone restricciones. Mirar qué hacen los otros.

IMPULSIÓN (incluye Promoción)

Publicidad, promoción, difusión, fuerza de ventas, marketing directo, eventos y relaciones públicas.

PRECIO (valor)

Cociente entre satisfacción/sacrificio. Si el cociente es mayor a 1 será barato, de lo contrario será caro. El precio es la única variable del PLIP que da ganancia, las otras tres son costo.

