

# UT 5

Gestión de la empresa

# Temario

1. Tipos (o clasificación) de las empresas.
2. Estructura.
3. Organización interna.
4. Roles de los sectores internos.
5. Documentos de la comercialización.
6. Rol de la empresa y los empresarios.

# **1 - TIPOS DE EMPRESAS**

# Empresa

## REPASO

Una **empresa** es una **unidad económico-social**,

- integrada por **elementos humanos, materiales y técnicos**,
- que hace uso de los **factores productivos** (trabajo, tierra y capital),
- que tiene el objetivo de\*
  - a) **Obtener** utilidades (**beneficios**) a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. (En economías capitalistas)
  - b) Obtener bienes y servicios que satisfacen la necesidad de la comunidad, cumpliendo un plan establecido por el **órgano de cogestión**. (En economías centralizadas)

# Tipos de empresa

Las empresa se pueden clasificar según:

- A. El sector de actividad a la que pertenecen.
- B. Por su tamaño.
- C. Por la propiedad del capital.
- D. Por el ámbito de la actividad.
- E. Por el destino de sus beneficios (utilidades).
- F. Por la forma jurídica de constitución.

# A- Por sector de actividad

- ***Empresas del Sector Primario***: También denominado “extractivo”, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, extracción de áridos, minerales, petróleo, energía eólica, etc. .
- ***Empresas del Sector Secundario o Industrial***: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la metalúrgica, la textil, la electrónica, etc
- ***Empresas del Sector Terciario o de Servicios***: son aquellas que generan servicios para satisfacer las necesidades de una población. Ej: empresas de transporte, bancos, comercio, hotelería, restaurantes, ejercicios profesionales, educación, etc.

## B- Por el tamaño

- **Grandes Empresas:** Manejan grandes capitales y financiamientos, tienen instalaciones propias y miles de empleados. Facturan varios millones de dólares, cuentan con un complejo sistema de administración y operación, y acceden fácilmente a líneas de crédito de instituciones financieras nacionales e internacionales
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas. Hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas Empresas:** Son las más numerosas pero no predominan individualmente en la industria a la que pertenecen. Su facturación anual es ínfima en términos de su mercado, pero suficiente para su existencia y desarrollo. Pocos empleados.
- **Microempresas:** Generalmente de propiedad individual, con sistemas de fabricación prácticamente artesanales, y de gestión elemental y reducida.

# C - Según la propiedad del capital

- ***Empresa Privada***: La propiedad del capital está en manos privadas .
- ***Empresa Pública***: El capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal .
- ***Empresa Mixta***: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.



## D- Según el ámbito

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social .

- *Empresas Locales.*
- *Empresas Provinciales.*
- *Empresas Regionales.*
- *Empresas Nacionales.*
- *Empresas Multinacionales.*

# E - Según destino de beneficios

- *Empresas con fines de Lucro:* Cuyos beneficios (o pérdidas) pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- *Empresas sin fines de Lucro:* En este caso los beneficios se vuelcan a la propia empresa para permitir el desarrollo de su misión.

# F - Según la forma jurídica - I

(La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de la forma jurídica de su sociedad condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa)

- **Unipersonal:** persona con capacidad legal para ejercer la actividad, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- **Cooperativas:** Son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también pueden ser a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

# F - Según la forma jurídica - II

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de éstas empresas responden solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa. Participación por *Cuotas Partes*, que no son títulos negociables. Máximo 50 socios. Mayor agilidad y gestión de la Administración. Es de constitución simple y estatuto flexible.
- **Sociedad Anónima:** La responsabilidad es limitada al capital que aportan. El monto mínimo de Capital Social es mayor que en la SRL. Tiene obligación de presentar Estados Contables anualmente. Participación por *Acciones*, que son títulos negociables libremente. No hay límite de accionistas. Constitución costosa y sujeta a mayores controles por los Organismos Reguladores.

## **2 - ESTRUCTURAS DE LAS EMPRESAS**

# Estructuras de la empresa

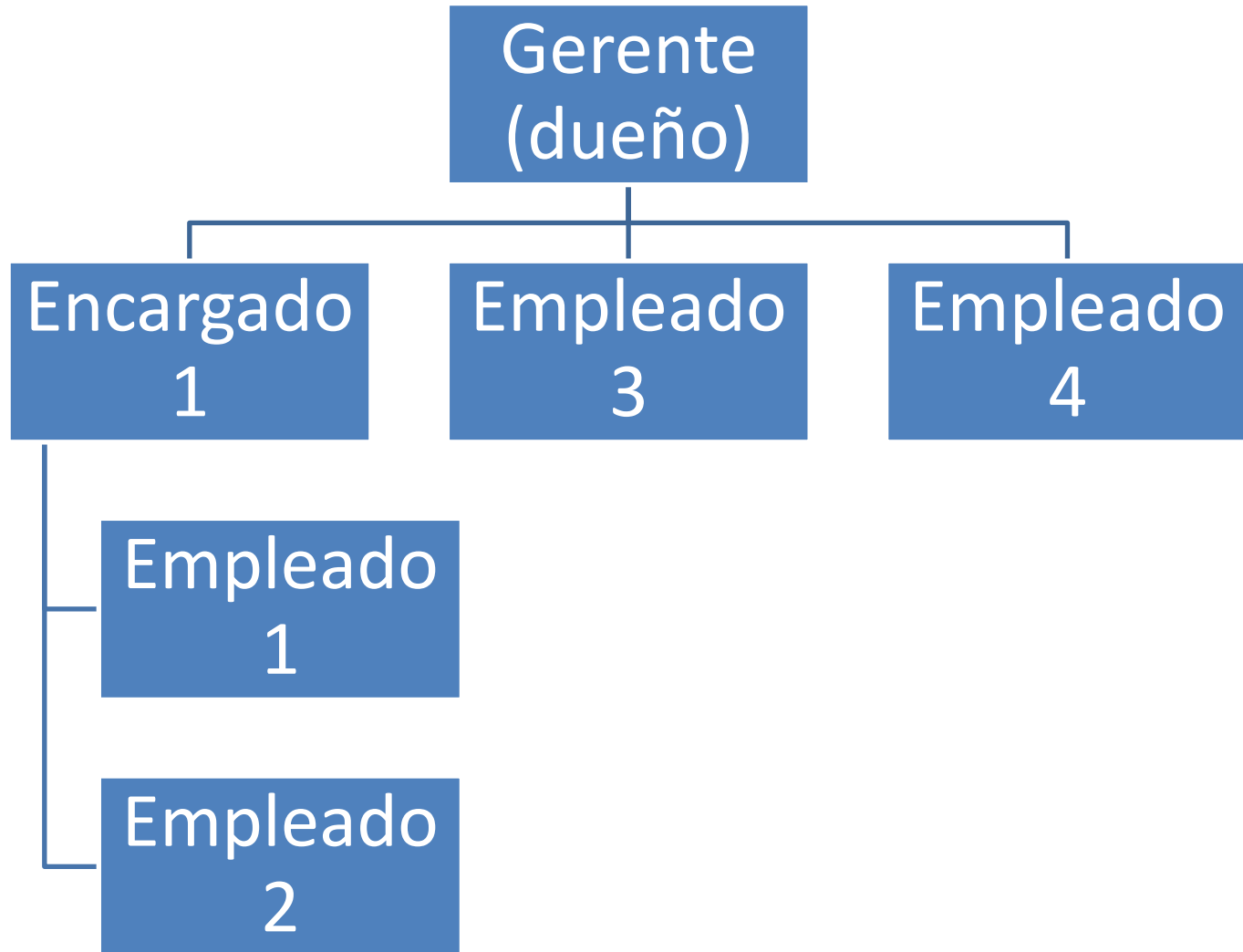
- Lineal
- Funcional
- Matricial



# Estructura Lineal

- Se fundamenta más en la **autoridad y en la responsabilidad** que en la naturaleza de las habilidades.
- Se ejerce cuando la **autoridad procede directamente de un nivel superior** y donde cada subordinado es responsable **sólo ante su superior jerárquico.**
- Siempre hay un superior que dirige a un subordinado y se continúa el mando por escalas ininterrumpidas.

# Estructura lineal





# Estructura lineal

## Ventajas

- Es sencilla y clara.
- Se logra una disciplina laboral.
- Se facilita la rapidez de acción.
- No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad.
- Es más fácil y útil en la micro empresa.

## Desventajas

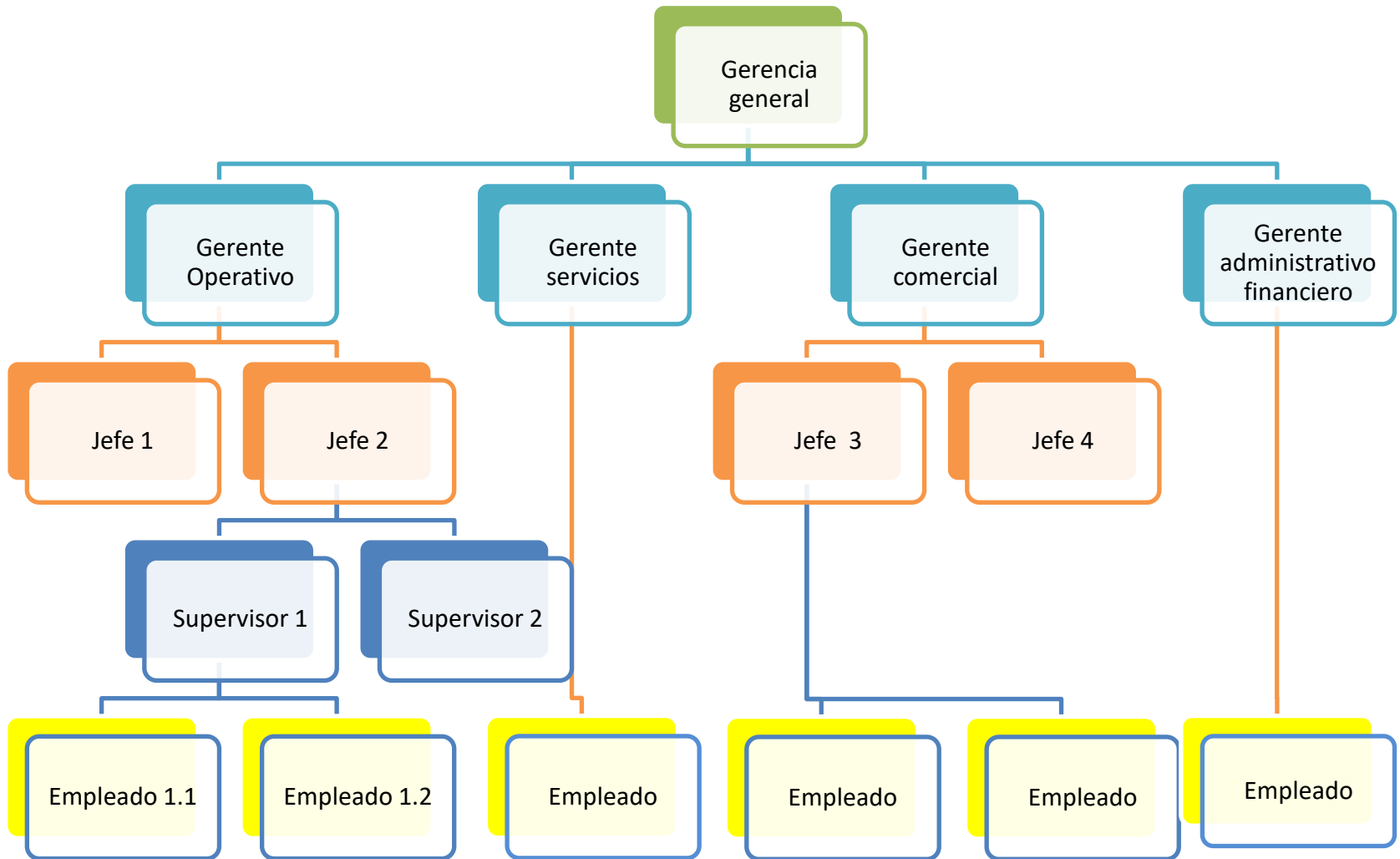
- Generalmente carece de especialización.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- La organización se apoya en pocas personas. La pérdida de una de éstas producen trastornos significativos.

# Estructura Funcional

Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se estructura específicamente por departamentos y secciones, de acuerdo a la división de labores de una empresa.

Aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal para lograr mayor rendimiento. Es una estructura piramidal.

# Estructura funcional



# Estructura Funcional

## Ventajas

- Aumenta la capacidad y eficiencia debido a la especialización.
- Permite separar las actividades en sus elementos más simples
- Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios en los procesos.

## Desventajas

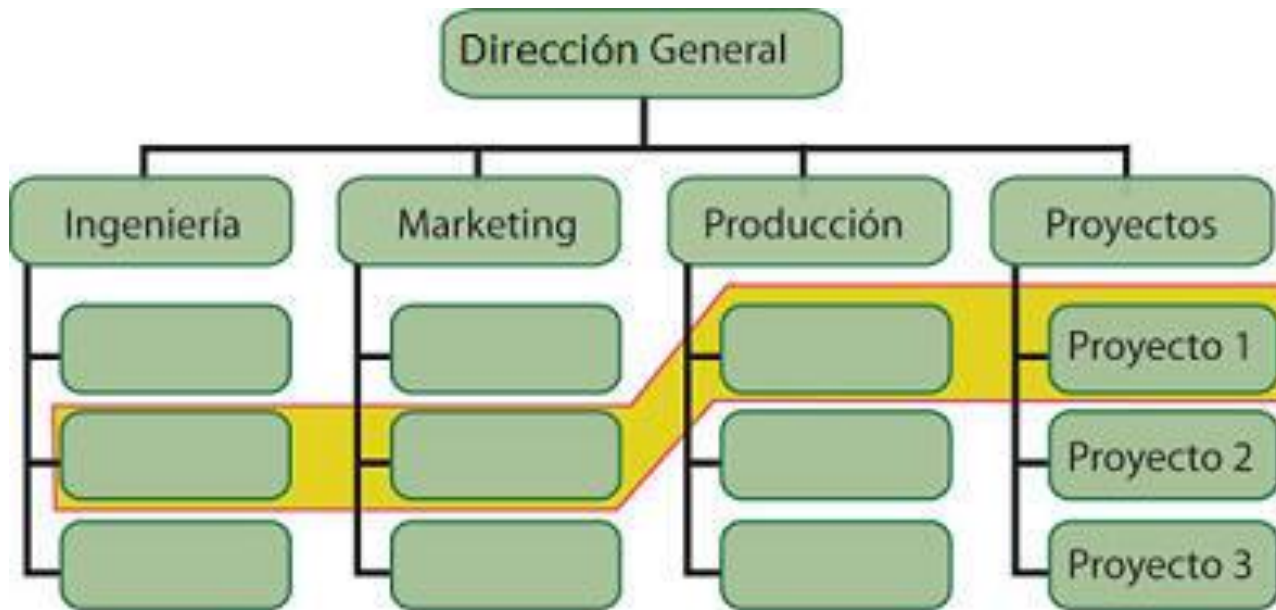
- Se producen compartimentos estancos. “Muchas empresas dentro de una”.
- Se reduce la iniciativa para acciones del conjunto.
- Generan conflictos entre las áreas.

# Estructura Matricial

La estructura matricial se organiza por dos criterios a la vez: **funciones y productos** (o proyectos), combinando lo mejor de ambos.

Se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo (proyecto), con el fin de **aprovechar los puntos fuertes** y compensar las debilidades de las estructuras funcionales.

# Estructura Matricial



# Estructura Matricial

## Ventajas

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- Los equipos de proyectos son dinámicos, y capaces de ver los problemas de una manera diferente.
- Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto.

## Desventajas

- Suelen ocurrir conflictos entre los gerentes jerárquicos y los gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos.
- Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia.
- Los costos pueden aumentar al crearse más directivos (gerentes de proyectos).

# **3 - ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**





- ¿¿CÓMO QUE NO REMA MÁS?!!...//ME EXTRAÑA, FERNÁNDEZ!!...  
¿¿ESTAMOS O NO ESTAMOS TODOS EN LA MISMA BARCA??

# Organización

- Formal
  - Es la estructura planificada de los roles a desempeñar por las personas en una organización.
  - Cumple una necesidad, entre ellas el logro de los fines u objetivos.
  - La autoridad se establece y reconoce oficialmente.
  - Se presenta en forma escrita, de dominio público o privado.
- Informal

# Las partes de la Organización\*

1. El núcleo de operaciones.

2. Directivos.

3. Mandos medios.

4. Analistas

- Tecnoestructura.

- Equipo de apoyo.

5. Ideología o cultura.



# Las partes de la Organización

## 1 - El núcleo de operaciones.

- Sujeto: los operarios.
- Tareas: Asegurar los inputs, transformar los inputs en outputs, distribuir los outputs, y proporcionar apoyo directo a estas tareas (mantenimiento, almacén, etc.)

# Las partes de la Organización

## El componente administrativo.

### 2- Directivos. (ápice estratégico):

- Sujeto: los que ocupan el estrato superior de la jerarquía. Incluyen su equipo personal.
- Tareas: dirección, control y administración de la empresa.

### 3- Mandos medios:

- Sujeto: los que se sitúan jerárquicamente debajo de los directivos y por encima de los operarios.
- Tareas: vinculan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones.

# Las partes de la Organización

## 4- Analistas

### – Tecnoestructura

- Sujeto: los que estudian el control y las pautas de actividad de la organización.
- Tareas: Analizan el trabajo, establecen sistemas de planificación y control de la empresa y su personal.

### – Equipo de apoyo:

- Sujeto: unidades especializadas.
- Tareas: proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de las operaciones.

# Las partes de la organización

## 5- Ideología o cultura.

- Abarca las tradiciones y las creencias de una organización, que la distinguen de otras, e infunden una cierta “vida” a su propia estructura.



## **4- ROLES DE LOS SECTORES INTERNOS**



# Temario

Roles de:

- Compras.
- Producción.
- Comercialización.
- Logística.
- Cobranza.
- Asuntos legales.
- RR.HH.

# Compras

- Introducción.
- El sector de “Compras”.
- La decisión de fabricar o comprar.
- La gestión de las compras.
- La elección de los proveedores.
- La relación con los proveedores.
- Técnicas de compras.
- Proceso tradicional de compras

# Introducción

Toda empresa requiere comprar insumos, bienes y servicios durante su actividad. Esta tarea se realiza desde un sector específico y especializado, habitualmente denominado “Compras” o “Suministros”.

- Este sector es “por donde se va el dinero”, por lo tanto es donde se enfocan también las oportunidades de mejoras.
- La actividad de Compras:
  1. Ayuda a identificar los productos y servicios que mejor se pueden obtener de forma externa.
  2. Desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio, condiciones de pago y entrega de estos productos.

# Sector de Compras

- Posee la autoridad y capacidad para negociar con los proveedores, realizar compras y, generalmente, conducir las negociaciones de contratos de provisión.
- Debe tener conocimiento de los demás sectores y del proceso productivo o de servicio.
- Mantiene una estrecha relación con el sector de Finanzas y el de Producción.
- Es Auditable.

# ¿Fabricar o comprar? (o alquilar?)

Con excepción del mayorista/distribuidor, el cual compra sólo lo que vende, las industrias se plantean en algún momento la decisión de fabricar o comprar algún insumo o equipo.

- En la actualidad se tiende a la especialización, es decir: más a comprar que a fabricar.
- En la siguiente tabla se presentan las razones para decidir por una u otra opción:

RAZONES PARA FABRICAR	RAZONES PARA COMPRAR
Menor costo al producirlos	Menor costo al comprarlos
Proveedor no adecuado	Mantener un proveedor
Asegurar el suministro (cantidad y/o tiempo)	Obtener conocimiento.
Contribución marginal por utilización de MdO y/o maquinaria sub-ocupada.	Capacidad productiva inadecuada.
Asegurar la calidad	Reducir los costos de inventario.
Evitar connivencia entre proveedores	Asegurar fuentes alternativas.
RRHH -Mantener la capacidad productiva	Reciprocidad con el proveedor.
Proteger una patente propia.	El Bien está protegido por una patente.
Incrementar el tamaño de la empresa	Focaliza a la empresa en sus objetivos.

# Gestión de las compras

Debe tener en cuenta los costos de inventario, de transporte, el flujo de caja, la eficacia de las entregas, y la calidad de los proveedores, entre otras cosas.

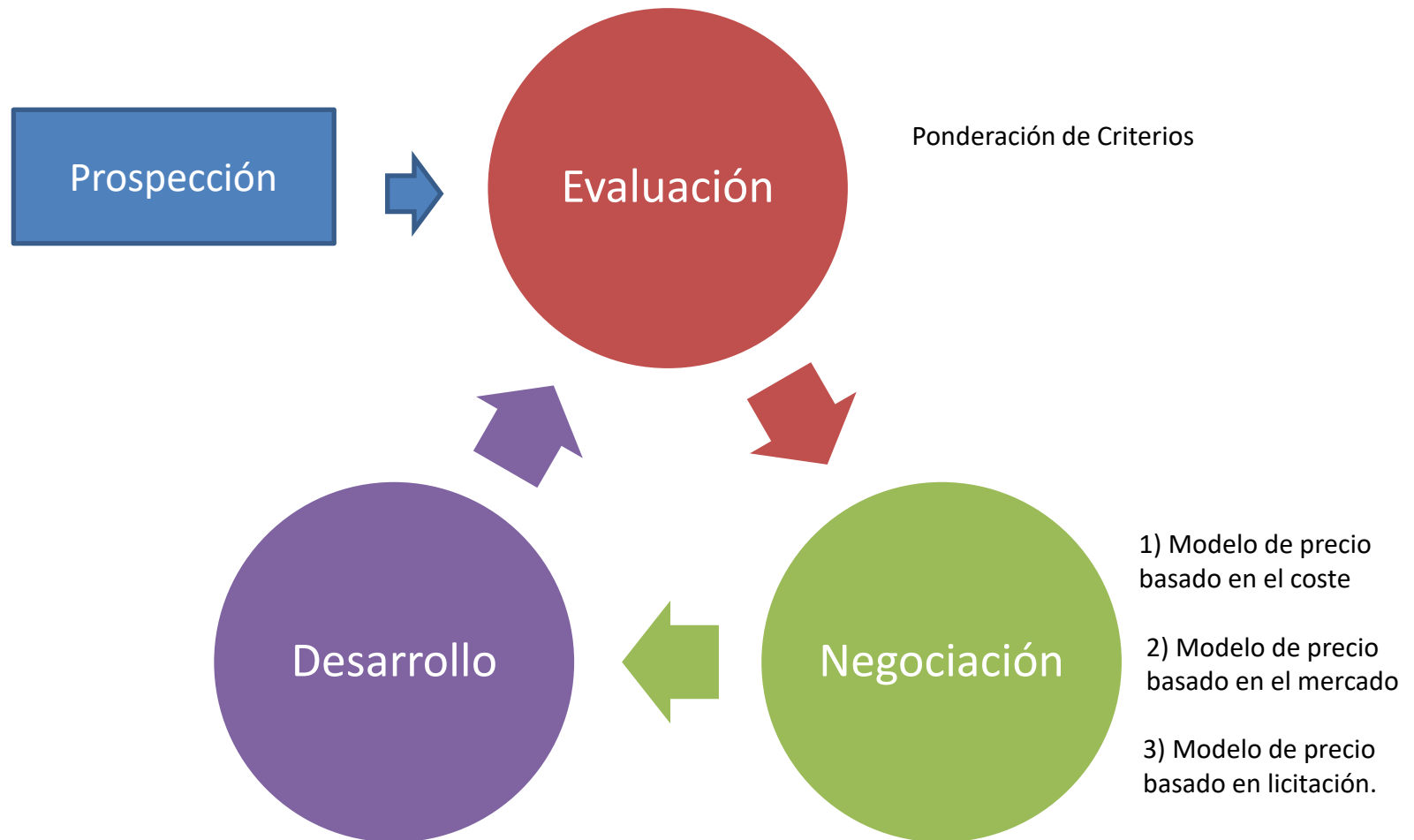
- **Gestión de la fuente:** desarrolla nuevos proveedores fiables y adecuados. Desarrolla su capacidad y/o calidad.
- **Gestión del suministro:** Se enfoca en la disponibilidad a largo plazo de las compras críticas.
- **Gestión de los materiales:** se enfoca en la eficiencia de las operaciones mediante la integración de los procesos de compras, transporte y almacenaje en la empresa.

# Relación con el Proveedor

- Desarrollar excelentes relaciones con el Proveedor conllevará a **ventajas competitivas.**
- El comprador debe lograr **relaciones cercanas y de largo plazo,** basadas en entendimiento y beneficio mutuo.
- Los proveedores son, además, **fuentes de ideas** sobre nuevos materiales, procesos y tecnología.
- También son usados como fuente de financiación.



# Elección de Proveedores



# Técnicas de Compras

1. Informal.

2. Formal

- Por demanda interna.

- Eventual

- Programada.

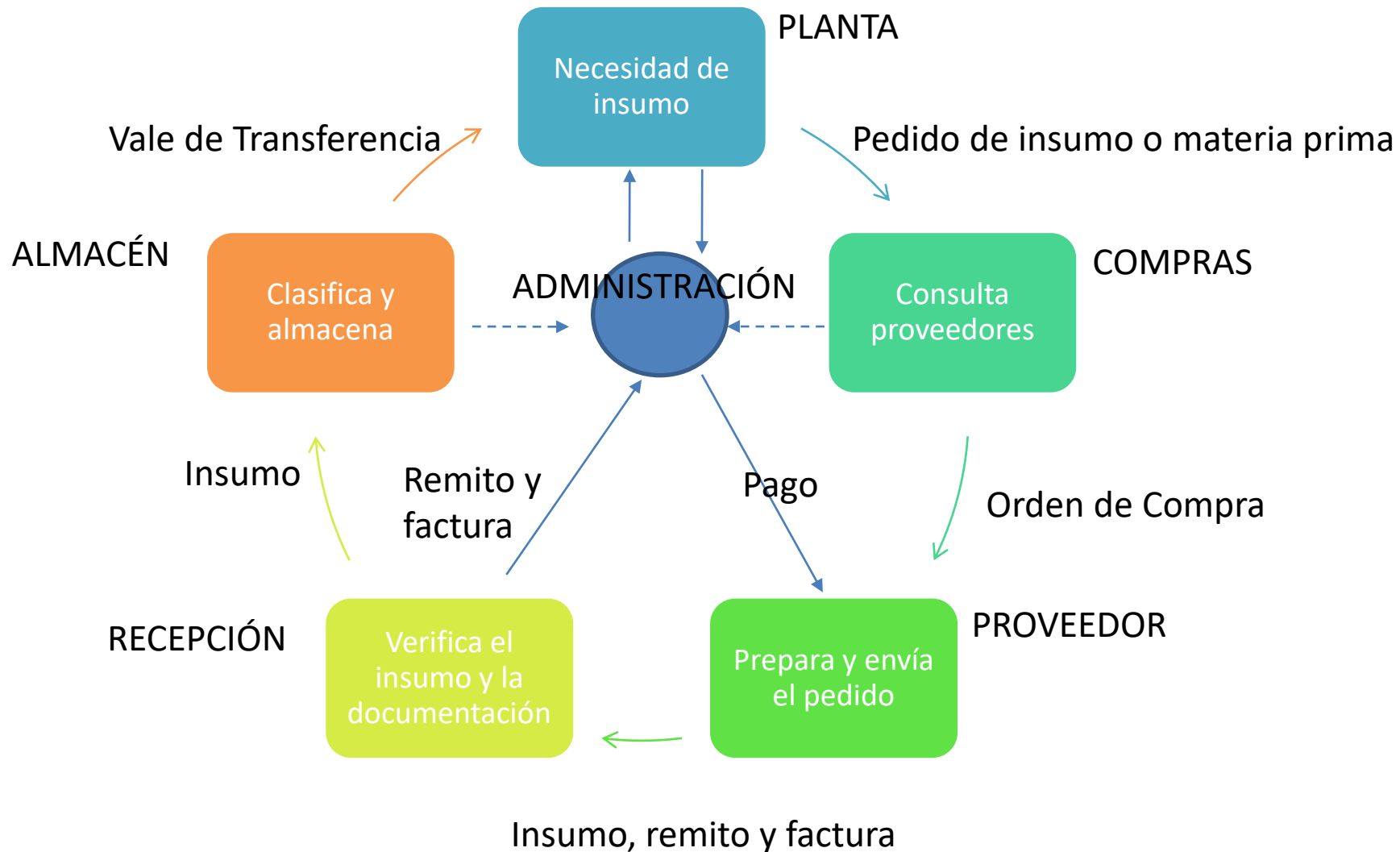
- Pedido Abierto.

- Compra sin inventario.



CONTRATO DE PROVISIÓN

# Proceso tradicional de Compras



# Producción

Es el sector que da la razón a la existencia de la empresa.

- Tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).
- Tiene una estructura y jerarquía interna, habitualmente por funciones.

# Gestión del sector

Las decisiones que se toman en el área de producción están relacionadas con los siguientes 5 aspectos:

- Procesos.
- Capacidad de producción.
- Inventarios.
- Operarios.
- Calidad.

# Decisiones del sector

Sobre:

- **El proceso:** elección de la tecnología y su ubicación, análisis del flujo del proceso, etc.
- **La capacidad de producción:** Turnos y horas extras, necesidades de recursos, etc.
- **Los inventarios:** qué, cuánto y cuándo pedir.
- **Los operarios:** adjudicar tareas, plan de capacitaciones, sistemas de recompensas, etc.
- **La calidad:** definir qué, cómo, quiénes, dónde controlar.

# Comercialización

Es el sector que relaciona la empresa con el mercado en que se insertan sus productos.

Generalmente consta de 2 áreas:

- Marketing: “cara interna”. Delinea la Estrategia.
- Ventas: “cara externa”. Táctica. Cara visible de la empresa.

# Objetivos del área “marketing”

1. Diseñar junto con la dirección, el plan de ventas para cada año.
2. Diseñar la estrategia de ventas de los productos de la empresa.
3. Analizar:
  - Los productos propios y de la competencia.
  - Cuotas de mercado.
  - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
4. Planes de captación de nuevos clientes y de fidelización de clientes actuales.
5. Desarrollo de nuevos productos.
6. Capacitación al personal de “ventas”



# Objetivos del área “ventas”

1. Cumplir con el plan de ventas diseñado para cada año.
2. Prospección del mercado.
3. Generación de nuevos clientes.
4. Fidelización de clientes actuales.
5. Presentación de nuevos productos.
6. Atención primaria del cliente.

# Logística

Es el área que vincula a la empresa con sus clientes, y eventualmente también con sus proveedores.

Es un área compleja y estratégica, ya que el transporte -y la carga fiscal asociada a ello- son una elevada parte de los costos de la empresa.

Asimismo, sin una adecuada logística no se pueden entregar los productos tal como la demanda lo requiere, con el consiguiente perjuicio para la empresa.

# Logística

- Se encarga de las relaciones con los transportistas, y/o proveedores de servicios de logística.
- Puede utilizar una flota propia de despacho, o una tercerizada.
- Está vinculada tanto al almacén de productos terminados, como al de materias primas.

# Cobranzas

Sector tan importante como el de ventas.

- Requiere personal capacitado y de habilidad para la negociación. Puede ser propio o tercerizado.
- Los resultados de su gestión impactan directamente en el flujo de caja de la empresa y permiten (o no) lograr los objetivos financieros del plan.

# Recursos humanos

Es el área que gestiona el personal de la empresa.

Las tareas de su incumbencia son:

- Selección de personal.
- Control de asistencia.
- Gestión de liquidación de salarios y cargas sociales.
- Planes de capacitación del personal.
- Vacaciones, licencias, permisos.
- Planes de incentivos, de carrera.
- Vinculación con los sindicatos.
- Despidos de personal.

# Asuntos legales

Es un área de *apoyo* en las empresas de producción de bienes. Se encarga de los aspectos legales de la empresa.

## Tareas:

- Asistencia legal a los requerimientos de los cuadros internos de la compañía.
- Representación legal ante terceros.
- Formalización de contratos.
  - Con proveedores.
  - Con clientes
  - Con personal externo.

## **5- DOCUMENTOS DE LA COMERCIALIZACIÓN**

En toda actividad comercial, industrial y/o servicios, existe un conjunto de documentos comerciales que respaldan cada acción del proceso.

- Tienen valor fiscal, legal y administrativo.
- Tienen una secuencia temporal.



# Presupuesto



Praxair Argentina S.R.L.  
Saavedra 2251, Ricardo Rojas  
(B1610AAA) Tigre, Bz. As.  
0800-444-7729  
[www.praxair.com.ar](http://www.praxair.com.ar)

Rosario, 06 de abril de 2018

**X**  
**DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA**

Señores:  
HOSPITAL PROVINCIAL DEL CENTENARIO  
Urquiza 3101  
Rosario

At.: E:                    na  
Ref.: Cotización Helio liquido y gaseoso para recarga Resonador

De nuestra mayor consideración:

PRAXAIR ARGENTINA S.R.L. tiene el agrado de dirigirse a Uds. con la finalidad de hacerles llegar nuestra mejor oferta, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	MONEDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Helio Liquido	1000	lt	ARS	\$	\$
Helio Gaseoso	15	m2	ARS	\$	\$
Fletes	2		ARS	\$	\$
Servicio de transferencia de Helio	1		ARS	\$	\$
TOTAL OFERTA					\$ 632.900

Mantenimiento de Oferta:            dias.  
Condiciones de Pago:  
Plazo de Entrega:                    a convenir, luego de recibida la OC.  
Lugar de Entrega:                    En el Hospital.

Sin otro particular y a su entera disposicion, por toda consulta que consideren pertinente, saludamos a Ustedes atentamente.

Bioingeniero Marcelo Suksdorf  
IDM Regional Centro  
PRAXAIR ARGENTINA S.R.L.  
Cel.: 0342 15 500 8010  
Correo Electronico: [marcelo\\_suksdorf@praxair.com](mailto:marcelo_suksdorf@praxair.com)

# Orden de Compra

ORDEN DE PROVISION N° 1173/2018

Rosario, 12 de abril de 2018

**Expediente N°:** 1067/2018

**DECISIÓN N°** 836/C/2018

**Ref:** PED 1116 DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES

## Praxair

Saavedra 2251 (B1610AAA) Tigre

CIUDAD AUTÓNOMA DE BS. AS.

0800-444-7729

De acuerdo a los términos de su oferta en Gestión Directa Urgente N° 60/2018, sírvase entregar libre de todo gasto el/los renglones que se detallan a continuación:

## Orden de Provisión

Rg.	Cant.	Artículo	Pr. Unit.	Subtotal
1	1	Helio helio líquido y gaseoso para recargar Resonador	632,900,0000	632,900,00
<b>TOTAL</b>				<b>632,900,00.</b>

SEISCIENTOS TREINTA y DOS MIL NOVECIENTOS con 00/100

Aclaración:

**FORMA DE PAGO:** días

**VENCIMIENTO:**

**PLAZO DE ENTREGA:** 1° - 100 %. SEGÚN NECESIDAD de recibida la orden de provisión.

**GARANTIA DE ADJUDICACION:**

**LUGAR DE ENTREGA:** DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES- DIRECCIÓN

Hospita| Provincia| del Centenario - Oficina de Compras  
Urquiza 3101 - 1° Piso de Sala 13 - 2000 - Rosario - Santa Fe - Argentina  
Tel: 0341 480-4531 / 472-4649 Int. 193 - Fax: 430-6595

# Remito

<div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 2px 10px; font-weight: bold; font-size: 24px;">R</div> <div style="display: inline-block; vertical-align: top; margin-left: 5px; font-size: 8px;">DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA Código Nº 91</div>		<b>REMITO</b>									
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 25%; padding: 2px;"><b>FECHA</b></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr><tr><td colspan="4" style="padding: 2px; font-size: 8px;">C.U.I.T.: 20-16009082-1 Ingresos Brutos C. M.: 902-845703-9 INICIO DE ACTIVIDADES: Abril 2009</td></tr></table>		<b>FECHA</b>				C.U.I.T.: 20-16009082-1 Ingresos Brutos C. M.: 902-845703-9 INICIO DE ACTIVIDADES: Abril 2009			
<b>FECHA</b>											
C.U.I.T.: 20-16009082-1 Ingresos Brutos C. M.: 902-845703-9 INICIO DE ACTIVIDADES: Abril 2009											
Señor(es): .....											
Dirección: .....		C.U.I.T.: .....									
<b>I.V.A.</b>	Exento <input type="checkbox"/> No Resp. <input type="checkbox"/> Cons. Final <input type="checkbox"/> Resp. Monot. <input type="checkbox"/> Resp. Insc. <input type="checkbox"/> Remitimos a Ud. Lo siguiente:										
Cantidad	DESCRIPCION										
TRANSPORTISTA: ..... C.U.I.T.: .....											
DOMICILIO: ..... LOC.: .....											
..... Recibí conforme		..... FIRMA y ACLARACION									

ORIGINAL BLANCO - DUPLICADO COLOR

# Factura

[illegible]

# Recibo

<b>MODELO DISEÑO C_REC_M05</b> <small>RECIBO DE PAGOS DE VENTA DE PRODUCTOS</small>		<input checked="" type="checkbox"/> <b>RECIBO DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA</b> N° 0001-  FECHA: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <small>CUIT N° 30000000-0 INCL. BRUTOS N° 30000000-0 FECHA VENC. 31/03/2018</small>	
Señor(es): _____			
Domicilio: _____			
Localidad: _____			
IVA: _____		CUIT N° _____	
Recibi la suma de pesos: _____			
en concepto de: _____			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			
en cheque N° _____		C/banco: _____	\$ _____
en cheque N° _____		C/banco: _____	\$ _____
Efectivo _____			\$ _____
TOTAL \$ <input type="text"/>		Firma: _____	
		<small>DECLARACION</small>	
<b>DATOS DE LA IMPRENTA</b>			

## **6- ROLES DE LA EMPRESA Y DE LOS EMPRESARIOS**

# Roles

- De las empresas.
- De los empresarios.

# Bibliografía

- *“Dirección de la producción – Decisiones tácticas”*
  - Autores: Jay Heizer, Barry Render
  - Editorial: Prentice Hall
  - Cuarta edición.